

# **Psychologische Faktoren der Post-Merger-Integration:**

Der Einfluss der Beteiligung auf Integrationsklima,  
Arbeitszufriedenheit und Commitment.

**Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Sozialwissenschaften der Universität Mannheim**

Vorgelegt von:

Dipl.-Kffr. Susanne Steimer

November 2012

Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Mannheim

Prof. Dr. Michael Diehl

Erstgutachter:

Prof. Dr. Walter Bungard

Zweitgutachter:

PD Dr. Marc-André Reinhard

Vorsitzender der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Edgar Erdfelder

Tag der Disputation: 22. November 2012

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Post Merger Integration als zentraler Erfolgsfaktor im Rahmen von Merger und Acquisitions .....	1
1.2 Ziele der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2. Zentrale Aspekte von Merger und Acquisitions .....</b>	<b>6</b>
2.1 Begriffsbestimmung Merger und Acquisitions.....	6
2.2 Differenzierungsparameter von Merger und Acquisitions .....	8
2.3 Aktuelle Merger und Acquisitions-Aktivitäten .....	10
2.4 Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von Merger und Acquisitions .....	16
2.5 Fazit .....	24
<b>3. Die Post Merger Integration .....</b>	<b>25</b>
3.1 Die typischen Phasen von Merger und Acquisitions.....	25
3.2 Die Phasen der Post Merger Integration .....	27
3.2.1 Die Post Merger Integrationskonzeption .....	28
3.2.1.1 Bestimmung des optimalen Integrationsgrads .....	29
3.2.1.2 Bestimmung der optimalen Integrationsgeschwindigkeit .....	35
3.2.1.3 Bestimmung des Integrationsteams.....	37
3.2.2 Die Post Merger Integrationsdurchföhrung.....	37
3.2.2.1 Aspekte der Organisation .....	37
3.2.2.2 Aspekte der Information .....	39
3.2.2.3 Aspekte der Markt- und Kundenorientierung .....	41
3.2.3 Post Merger Integrationscontrolling.....	42
3.3 Fazit .....	43
<b>4. Psychologische Faktoren der Post Merger Integration.....</b>	<b>45</b>
4.1 »The human side of merger« .....	45
4.1.1 Das Merger-Syndrom.....	46
4.1.2 Harte und weiche Faktoren der Integration .....	50
4.2 Psychologische Rahmenmodelle der Post Merger Integration .....	51
4.2.1 Das Rahmenmodell von Klendauer, Frey und Greitemeyer (2006) .....	51
4.2.2 Rahmenmodell von Schmickl und Jöns (2001) .....	53
4.3 Das Konzept der Unternehmenskultur .....	56
4.3.1 Grundlagen der Unternehmenskultur .....	57
4.3.2 Messung der Unternehmenskultur im Rahmen von M&A.....	59

4.4	Die Konzepte Organisations- und Integrationsklima.....	63
4.4.1	Konzeption des Organisationsklimas .....	64
4.4.2	Facetten des Organisationsklimas.....	67
4.4.3	Das Integrationsklima .....	69
4.4.3.1	Das Integrationsklima-Konzept von Schäfer (2001) .....	70
4.4.3.2	Das Integrationsklima-Konzept von Weiss (2005).....	73
4.4.3.3	Praxisbeispiel: Integrationsbefragungen bei der Commerzbank.....	75
4.4.4	Fazit .....	78
4.5	Widerstand und Beteiligung.....	79
4.5.1	Das Konzept Widerstand.....	79
4.5.2	Formen der Partizipation und Beteiligung.....	80
4.5.3	Wirkungsmechanismen der Partizipation und Beteiligung.....	82
4.5.4	Beteiligungsformen im Rahmen von M&A .....	84
4.5.5	Empirische Befunde zur Beteiligung.....	85
4.5.6	Empirische Befunde zur Beteiligung im Rahmen von M&A.....	87
4.5.7	Erweiterung um das Konzept der mittelbaren Beteiligung .....	89
4.5.8	Fazit .....	95
4.6	Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	96
4.6.1	Grundlagen der Arbeitszufriedenheit.....	96
4.6.2	Grundlagen des Commitments .....	99
4.6.3	Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit und Commitment im Rahmen von M&A....	100
4.6.4	Empirische Befunde zur Arbeitszufriedenheit und dem Commitment im Rahmen von M&A .....	102
4.6.5	Fazit .....	106
<b>5.</b>	<b>Mehrebenenforschung im Zusammenhang mit der Post Merger Integration....</b>	<b>107</b>
5.1	Grundlagen der Mehrebenenforschung.....	107
5.2	Theoretische Fundierung der Zulässigkeit der Aggregation von Individualdaten .....	110
5.3	Statistische Absicherung der Gültigkeit der Aggregation von Individualdaten ....	111
5.3.1	Konsensbasierte Ansätze zur Überprüfung der Beurteiler-Übereinstimmung: Kennzahl rwg.....	112
5.3.2	Konsistenz- oder reliabilitätsorientierte Ansätze zur Überprüfung der Zuverlässigkeit eines Urteils auf Gruppenebene: Intraclass Correlation Index.....	113
5.4	Within and Between Analysis - WABA .....	114
5.4.1	Konzeptionelle Grundlagen einer WABA .....	115
5.4.2	Die einzelnen Rechenschritte einer WABA .....	118
5.4.3	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse einer WABA .....	122
5.5	Fazit .....	125
<b>6.</b>	<b>Ableitung der Forschungsfragen.....</b>	<b>127</b>



<b>7. Empirie: Psychologische Faktoren der Post Merger Integration.....</b>	<b>131</b>
7.1 Grundsätzliche Fragen zum Design .....	132
7.2 Beschreibung der Stichprobe .....	133
7.2.1 Situation des Unternehmens .....	133
7.2.2 Ablauf der Befragungen .....	134
7.2.3 Stichprobe und Datenbasis.....	136
7.2.4 Datenerhebung und Instrument .....	136
7.2.5 Analyseverfahren.....	138
7.3 Operationalisierung der Konstrukte.....	138
7.3.1 Gütekriterien – Überprüfung der Datenqualität .....	139
7.3.2 Integrationsklima .....	141
7.3.3 Arbeitszufriedenheit .....	142
7.3.4 Commitment .....	143
7.4 Untersuchungen zum Integrationsklima.....	144
7.4.1 Methodische Überlegungen zu Zusammenhangsanalysen.....	145
7.4.2 Beurteilung des Integrationsklimas .....	146
7.4.3 Einfluss der Beteiligung auf die Beurteilung des Integrationsklimas.....	147
7.4.3.1 Methodische Überlegungen zur Varianzanalyse.....	149
7.4.3.2 Ergebnisse zum Einfluss der Beteiligung auf das Integrationsklima.....	151
7.4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	155
7.5 Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit.....	156
7.5.1 Bewertung der Arbeitszufriedenheit.....	156
7.5.2 Einfluss der Beteiligung auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit .....	158
7.5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	163
7.6 Untersuchungen zum Commitment.....	164
7.6.1 Bewertung des Commitments.....	164
7.6.2 Einfluss der Beteiligung auf das Commitment.....	165
7.6.3 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	168
7.7 Untersuchung zum Einfluss der Beteiligung auf die Skalen zum Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment.....	169
7.8 Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment .....	172
7.9 Veränderung von Arbeitszufriedenheit und Commitment im Längsschnitt .....	174
7.9.1 Gültigkeit der Aggregation.....	175
7.9.2 Veränderungen der Arbeitszufriedenheit.....	177
7.9.3 Veränderungen des Commitments .....	179
7.9.4 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	180
7.10 Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment im Längsschnitt.....	181

7.11	Einfluss des Integrationsklimas auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment im Längsschnitt.....	184
7.11.1	Methodische Überlegungen zur Regressionsanalyse.....	185
7.11.2	Ergebnisse zum Einfluss des Integrationsklimas auf die Arbeitszufriedenheit .....	192
7.12	Waba-Analyse zur Untersuchung von Abteilungseffekten .....	196
7.13	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse.....	203
<b>8.</b>	<b>Gesamtdiskussion .....</b>	<b>210</b>
8.1	Bezugnahme zur Fragestellung .....	210
8.2	Einschränkung der Untersuchung .....	217
8.3	Implikationen für die Forschung .....	219
8.4	Implikationen für die Praxis .....	220
<b>9.</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>224</b>
<b>10.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>256</b>
10.1	Anhang A: Trennschärfekoeffizienten der Skalen zur Arbeitszufriedenheit.....	256
10.2	Anhang B: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen für alle Mitarbeiter. ....	257
10.3	Anhang C – Varianzanalyse zur Prüfung der Gültigkeit der Aggregation auf Gruppenebene .....	258
10.4	Anhang D – Überprüfung auf Vorliegen von Multikollinearität.....	260
10.5	Anhang E - Überprüfung auf Multikollinearität bei Einsatz der Integrationsklima-Skala	265
10.6	Anhang F - Überprüfung der hierarchischen Regressionsmodelle .....	269
10.7	Anhang G – Varianzanalyse der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	270

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: M&A-Volumen Entwicklung weltweit und in Europa von 1995 bis 2010 (eigene Abbildung nach Tschöke & Klemen, 2011, S. 286).....	12
Abbildung 2: Bei der EU-Kommission angemeldete Zusammenschlüsse von 1990 bis 2011 (eigene Abbildung nach European Commission, Mergers Statistics, 2012). ....	13
Abbildung 3: Beim Bundeskartellamt angemeldete Zusammenschlüsse von 1990 bis 2011 (Eigene Abbildung nach Bundeskartellamt, 2011, S. 22).....	15
Abbildung 4: Erfolgsfaktorenmodell für ein M&A-Projekt unter besonderer Beachtung der Personalbezogenen Erfolgsfaktoren (eigene Abbildung nach Geighardt, 2007, S. 5). .....	22
Abbildung 5: Ganzheitlicher M&A-Ansatz (eigene Abbildung nach Wöhler & Cumpelik, 2006, S. 455).....	26
Abbildung 6: Phasen der Post Merger Integration (eigene Abbildung nach Wirtz & Wecker, 2006, S. 710).....	28
Abbildung 7: Vier-Felder-Entscheidungsmatrix zur Wahl des Integrationsgrads (eigene Abbildung nach Haspeslagh & Jemison, 1992, S. 174 und Jansen, 2001, S. 233). ..	30
Abbildung 8: Integrationsgrad und Integrationskultur nach Marks und Mirvis, 1998 (eigene Abbildung nach Marks & Mirvis, 1998, S. 73 und Jansen & Brugger, 2008, S. 576). ....	32
Abbildung 9: Wahl der angemessenen Integrationsgeschwindigkeit in Abhängigkeit der externen und internen Heterogenität (eigene Abbildung nach Homburg & Bucerius, 2003, S. 14).....	36
Abbildung 10: Kerninstrumente und Botschaften im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation (eigene Abbildung nach Hamon & Hagedorn, 2008, S. 575). ....	41
Abbildung 11: Emotionale Reaktionen während der Post Merger Integration (eigene Abbildung in Anlehnung an Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens, 2006, S. 72). .....	48
Abbildung 12: Psychologisches Rahmenkonzept für die Analyse von M&A (eigene Abbildung nach Klendauer, Frey & Greitemeyer, 2006, S. 88 in Anlehnung an Hogen & Overmyer-Day, 1994). ....	52
Abbildung 13: Rahmenmodell der M&A-spezifischen Einflussfaktoren und Erfolgskriterien (eigene Abbildung nach Schmickl & Jöns, 2001, S. 5).....	54

Abbildung 14: 3-Ebenen-Modell von Unternehmenskultur nach Schein (eigene Abbildung nach Schein, 2003, S. 39). .....	58
Abbildung 15: Wirkmechanismen der partizipativen Entscheidungsfindung nach Locke und Schweiger, 1979 (eigene Abbildung nach Antoni, 2007, S. 778). .....	83
Abbildung 16: Instrumente zum Erfahrungsaufbau und -austausch im Rahmen von M&A (eigene Abbildung nach Krüger, 2006, S. 819). .....	85
Abbildung 17: Hierarchische Strukturen (»nested structure«) in Organisationen.....	107
Abbildung 18: Beispiel der Zuschreibung von Effekten durch die Wahl unterschiedlicher Analyseebenen.....	109
Abbildung 19: Arbeitsmodell zum Zusammenhang zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment und dem Einfluss der Beteiligung.....	128
Abbildung 20: Itembeispiel für die Formulierung im Fragebogen (Einzelitem und zusammenfassende Zufriedenheitsfrage für die Facette Arbeitszeit). .....	138
Abbildung 21: Vergleich der Mittelwerte zum Integrationsklima nach dem Grad der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.....	155
Abbildung 22: Vergleich der Mittelwerte zu ausgewählten Facetten der Arbeitszufriedenheit nach dem Grad der Beteiligung an der Integration.....	162
Abbildung 23: Vergleich der Mittelwerte der Commitment-Skala nach dem Grad der Beteiligung an der Integration. ....	168
Abbildung 24: Diagramm der Mittelwerte nach dem Grad der Beteiligung für die Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment. ....	172
Abbildung 25: Ergebnisse der bivariaten Korrelationen sowie der Partialkorrelationen (in Klammern) zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment im Längsschnitt anhand des Cross-lagged Panel Designs (CLPD). ....	183
Abbildung 26: Annahme-, Ablehnungs- und Unschärfebereich des Durbin-Watson-Tests (in Anlehnung an Backhaus u.a., 2008, S. 99). ....	190
Abbildung 27: Rahmenmodell der psychologischen Faktoren der Post Merger Integration. ....	217

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die sechs M&A-Wellen und ihre Besonderheiten (eigene Abbildung nach Ecker, 2008, S. 509 ff.).	11
Tabelle 2: Ausgewählte Untersuchungen zum Erfolg von M&A (eigene Tabelle in Anlehnung an Unterreitmeier & Schwaiger, 2006, S. 959; Unterreitmeier, 2004, S. 11).	16
Tabelle 3: Überblick über die Erfolgsfaktoren im Integrationsmanagement (eigene Tabelle nach Ungerath & von Hoyningen-Huene, 2006, S. 869 ff.).	21
Tabelle 4: Vergleich der beiden Integrationsansätze Partnerschaft vs. (vollständige) Integration (eigene Tabelle in Anlehnung an Kale, Singh & Raman, 2010, S. 74 ff.).	34
Tabelle 5: Morphologische Matrix zur Beschreibung von M&A.	44
Tabelle 6: Messinstruments zur Erhebung der kulturellen Differenzen bei M&A von Unterreitmeier (2004) (eigene Tabelle nach Unterreitmeier & Schwaiger, 2006, S. 967-977).	60
Tabelle 7: Kulturdimensionen der Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur (eigene Tabelle nach Jöns, Hodapp & Weiss, 2005, S.6).	61
Tabelle 8: Wege zur Erfassung des Integrationsklimas (eigene Tabelle nach Schäfer, 2001, S. 212).	73
Tabelle 9: Übersicht über die Integrationsbefragungen im Rahmen der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank (eigene Tabelle in Anlehnung Brünnecke, Schmitt & Bass, 2012, S. 182 ff.).	76
Tabelle 10: Interpretation der Kennzahlen zur Beurteiler-Übereinstimmung (eigene Tabelle nach LeBreton & Senter, 2008, S. 836).	112
Tabelle 11: Richtwerte für die Interpretation der Ergebnisse im A-Test (eigene Tabelle in Anlehnung an die WABA-Prozedur von O'Connor, 2004).	120
Tabelle 12: Richtwerte für die Interpretation der Ergebnisse im E-Test (eigene Tabelle in Anlehnung an die WABA-Prozedur von O'Connor, 2004).	121
Tabelle 13: Ergebnis einer WABA zum Zusammenhang zwischen Vertrauenswürdigkeit und Aufgabendelegation auf Gruppenebene (eigene Tabelle nach Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 549).	122
Tabelle 14: „Daumenregeln“ zur Interpretation der Ergebnisse einer WABA.	124

Tabelle 15: Empfehlungen für die Interpretation der WABA-Ergebnisse (eigene Tabelle nach Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 569; Dansereau, Alluto & Yammarino, 1984, S. 184).	125
Tabelle 16: Aufstellung der Hypothesen für die Fallstudien-Untersuchung	129
Tabelle 17: Aufbau und Datenbasis der Mitarbeiterbefragung (MAB).	135
Tabelle 18: Trennschärfekoeffizienten und Reliabilität der Skala zum Integrationsklima.	142
Tabelle 19: Verbleibende Themenbereiche, Trennschärfekoeffizienten und Reliabilität der Skalen zur Arbeitszufriedenheit.	143
Tabelle 20: Trennschärfekoeffizienten und Reliabilität der Skala zum Commitment. ....	144
Tabelle 21: Interpretation von Effektstärken (eigene Tabelle nach Cohen, 1992). ....	145
Tabelle 22: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen für die Items der Skala zum Integrationsklima über alle Mitarbeiter.	146
Tabelle 23: Ergebnisse der Varianzanalyse nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Items der Skala zum Integrationsklima (AV).	152
Tabelle 24: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (Scheffé-Test) nach dem Grad der Beteiligung auf die Items der Skala zum Integrationsklima.	154
Tabelle 25: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zu den Facetten der Arbeitszufriedenheit.	157
Tabelle 26: Ergebnisse der Welch und Brown-Forsythe Verfahren nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Facetten der Arbeitszufriedenheit (AV).	159
Tabelle 27: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (nach Games und Howell) nach dem Grad der Beteiligung auf die Facetten der Arbeitszufriedenheit.	160
Tabelle 28: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zu den Items der Commitment-Skala.	164
Tabelle 29: Ergebnisse der Welch und Brown-Forsythe Verfahren nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Items der Commitment-Skala (AV).	166
Tabelle 30: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (nach Games und Howell) nach dem Grad der Beteiligung auf die Items der Commitment-Skala.	167
Tabelle 31: Ergebnisse der Welch und Brown-Forsythe Verfahren nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment (AV).	170

Tabelle 32: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (nach Games und Howell) nach dem Grad der Beteiligung auf die Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment. ....	171
Tabelle 33: Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Partialkorrelationen (in Klammern) zu Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	173
Tabelle 34: Kennzahlen der Gültigkeit der Aggregation auf Gruppenebene für die Skalen zur Arbeitszufriedenheit und zum Commitment. ....	175
Tabelle 35: Längsschnittvergleich der Mittelwerte für die Facetten der Arbeitszufriedenheit.....	178
Tabelle 36: Längsschnittvergleich der Mittelwerte für die Skala zum Commitment. ....	179
Tabelle 37: Entscheidungsregeln des Durbin-Watson-Tests (Backhaus u.a. 2008, S. 98) .....	190
Tabelle 38: Ergebnisse der Durbin-Watson-Tests für die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	191
Tabelle 39: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalysen des Zusammenhangs zwischen Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit.....	193
Tabelle 40: Ergebnis der WABA-Analysen.....	198
Tabelle 41: Kennwerte der Aggregation für Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment. ....	203
Tabelle 42: Überblick über die Hypothesen und die Ergebnisse dieser Fallstudie.....	206
Tabelle 43: Empfehlungen zur Gestaltung der Post Merger Integration. ....	223

# 1. Einleitung

## 1.1 Post Merger Integration als zentraler Erfolgsfaktor im Rahmen von Merger und Acquisitions

Merger und Acquisitions (M&A)<sup>1</sup> sind ein Thema, über das in der Wirtschaftspresse häufig berichtet wird. Aktuelle Beispiele im deutschsprachigen Raum, die für viele Schlagzeilen sorgten, sind der Zusammenschluss von Volkswagen und Porsche, die Übernahme von Continental durch die Schaeffler-Gruppe oder der Zusammenschluss von Commerzbank und Dresdner Bank. Insbesondere die Person der Maria-Elisabeth Schaeffler bot sich als *„Projektionsfläche für all diejenigen an, denen weibliche Unternehmenslenker“*, schon immer suspekt waren. Von der *„gierigen Witwe“* bis zum *„unschuldigen Opfer“* ranken sich die Geschichten um eine Frau, die *„... während sie staatliche Hilfe fordert, [...] im Pelzmantel durchs vornehm-verschneite Kitzbühl“* flaniert (Rohwetter, 2009).

Trotz der Finanz- und Wirtschaftskrisen seit dem Jahr 2007 und der europäischen Staatsschuldenkrise seit dem Jahr 2009 werden M&A-Strategien weiterhin zur Generierung von externem Wachstum eingesetzt. Nach einer von Bain & Company durchgeführten Umfrage über die beliebtesten und nützlichsten Management-Tools landen M&A auf Platz 10 (Bain & Company, 2009, S. 1). Die Gestaltung von M&A haben in der Vergangenheit ein großes Interesse in Forschung und Praxis auf sich gezogen. Dabei zeigte sich, dass nur etwa jeder dritte Zusammenschluss von Unternehmen erfolgreich ist (bspw. Maurer, 2007; Spill, 2007). Obwohl in den letzten 30 Jahren eine Vielzahl von Studien die Rahmenbedingungen von M&A untersucht haben, so bleibt doch die Erkenntnis, dass die Erfolgsfaktoren und die Gründe, warum M&A scheitern vielfältig sind (Stahl & Voigt, 2008). Übereinstimmung besteht darin, dass die Post Merger Integration und damit die operative Zusammenführung der beteiligten Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor darstellt (bspw. Spill, 2007).

Ein Schwerpunkt der organisationspsychologischen Forschung in jüngster Zeit widmet sich daher der Gestaltung der Post Merger Integration und hierbei bspw. der Zusammen-

---

<sup>1</sup> Für den Begriff Merger und Acquisitions (M&A), in der deutschen Übersetzung mit Fusionen und Akquisitionen bezeichnet, hat sich inzwischen auch im deutschsprachigen Raum die Abkürzung M&A durchgesetzt, die daher auch in dieser Arbeit verwendet wird.



führung von Unternehmenskulturen (bspw. Schweiger, Ivancevich & Power, 1987) und dem Umgang mit Widerstand von Seiten der Mitarbeitern (bspw. Schroer, 2005).

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass M&A Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich bringen. Veränderungen erzeugen in der Regel Unsicherheiten und Ängste, da sie das bisher Gewohnte in Frage stellen (Lewin, 1948, Robbins, 2003). Die Orientierung im neuen Unternehmen fällt insbesondere dann schwer, wenn die bislang geltenden Praktiken und Lösungsansätze nicht mehr greifen, oder die bis dahin gültigen formellen und informellen Regeln in Frage gestellt werden (Daser, 2009). Dies erzeugt zwangsläufig Widerstand bei den Beteiligten. Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass der Widerstand der Mitarbeiter in starkem Maße für die hohe Misserfolgsquote mitverantwortlich sei (bspw. Marks & Mirvis, 1986; Terry & O'Brian, 2001).

Zusätzlich kommt es im Rahmen der Post Merger Integration häufig zu Personalabbau. Diese bringen für die entlassenen wie für die verbleibenden Mitarbeiter emotionale Belastungen mit sich. Die Angst um den eigenen Arbeitsplatz beeinträchtigt das Leistungsvermögen der Mitarbeiter. *„Vielfach sieht das Unternehmen aus der Perspektive der Eigner in der Fusion die Chance zum Personalabbau, was beschönigend unter dem Schlagwort der Synergie abgehandelt wird, während für die betroffenen Menschen gerade dies vielfach zum existenzbedrohenden Risiko wird.“* (Rosenstiel, 2001, S. 7).

Die Post Merger Integration gilt als die riskanteste Phase in der Umsetzung von M&A-Strategien. Wenn man davon ausgeht, dass während einer Post Merger Integration durchschnittlich 2.000 Veränderungen umgesetzt und 10.000 Entscheidungen getroffen werden müssen (Gerds & Schewe, 2006), wird deutlich wie wichtig ein konsequentes Integrationsmanagement sowie die Beteiligung der Mitarbeiter dabei ist. Ein Überblick über die bestehende Forschungsliteratur macht deutlich, dass den psychologischen Faktoren, auch als **weiche Faktoren** bezeichnet, wie bspw. der Kommunikation, der Führung oder der Gestaltung der Unternehmenskulturen, eine zentrale Bedeutung für den Erfolg der Integration zukommt (bspw. Schweiger & DeNisi, 1991; Cartwright & Cooper, 1993).

Für die praxisorientierte Arbeits- und Organisationspsychologie stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, welchen Beitrag sie mit Ihren Erkenntnissen und Forschungsmethoden leisten kann, um den Erfolg einer Integration zu unterstützen. Bislang existieren Forschungsergebnisse zur Gestaltung der Unternehmenskulturen, die in Form von Cultural Due Dilligence-Prüfungen Berücksichtigung finden. Allerdings fehlen umfassende Konzepte, die sich damit beschäftigen, wie die Mitarbeiter die Integrationsaktivitäten wahrnehmen und unter welchen Bedingungen die Mitarbeiter die Zusammenführung unterstützen.

## 1.2 Ziele der Arbeit

Die Arbeit greift diese Forschungslücke auf, indem sie die Faktoren und Bedingungen untersucht, die aus Sicht der Mitarbeiter zum Erfolg einer Integration beitragen. Zu Beginn wird der Versuch unternommen, einen Überblick über mögliche psychologische Faktoren zu gewinnen, die für das Integrationsmanagement von Bedeutung sind. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf einer Bewertung des Integrationsmanagements durch die Mitarbeiter anhand des Konzepts des Integrationsklimas. Mit dem Konzept des Integrationsklimas wird die Wahrnehmung der Aktivitäten des Integrationsmanagements und die Einstellung der Mitarbeiter zur Integration erfasst. Das Integrationsklima-Konzept bietet die Möglichkeit, die personelle und kulturelle Integration der beteiligten Unternehmen voranzutreiben und zu evaluieren.

Im Zusammenhang mit dem Integrationsklima werden zwei zentrale Einstellungskonzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie diskutiert: Die Arbeitszufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter. Es wird aufgezeigt, wie sich Arbeitszufriedenheit und Commitment im Rahmen von M&A entwickeln und welche Bedeutung die Wahrnehmung der Integrationsaktivitäten hierauf hat. Darüber hinaus wird als zentraler Einflussfaktor die persönliche Mitwirkung der Mitarbeiter an den Integrationsaktivitäten diskutiert und anhand einer Forschungsstudie einer quantitativen Analyse unterzogen.

Der angestrebte Erkenntnisgewinn und damit die Zielsetzung der Arbeit werden in folgenden Hauptziele untergliedert:

- **Ziel 1:** Ausgehend von einem Grundverständnis der psychologischen Faktoren der Post Merger Integration und einem systematischen Überblick über relevante Faktoren soll eine inhaltliche Klärung des Konzepts des Integrationsklimas vorgenommen werden.
- **Ziel 2:** Weiterhin wird in dieser Arbeit die Aufdeckung zentraler Zusammenhänge zwischen Integrationsklima und bedeutender Einstellungskonzepte, wie Arbeitszufriedenheit und Commitment angestrebt. Schließlich soll die Entwicklung der zentralen Einstellungskonzepte im Kontext einer exemplarischen M&A-Fallstudie aufgezeigt werden.

- **Ziel 3:** Darüber hinaus sollen zentrale Einflussfaktoren zur Wahrnehmung des Integrationsmanagements und insbesondere die Relevanz der persönlichen Mitwirkung an Integrationsaktivitäten diskutiert werden.
- **Ziel 4:** Aus den gewonnenen Erkenntnissen bezüglich der zentralen Einstellungskonzepte sollen Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Post Merger Integration sowie für die Evaluierung der personellen und kulturellen Integration abgeleitet werden.

Aus Basis dieser Erkenntnissen soll sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die Unternehmenspraxis ein nutzbarer Erkenntnisgewinn bezüglich der erfolgreichen Gestaltung der Zusammenführung zweier Unternehmen gewonnen werden, der Hinweise für die weitere Forschung zu diesem Themengebiet bietet und die Diskussion, um die personelle und kulturelle Zusammenführung von Unternehmen bereichert.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in acht übergeordnete Abschnitte, die sich an den genannten Zielsetzungen orientieren.

Im **Abschnitt II** erhält der Leser zunächst eine grundlegende Einführung in das Thema M&A. Nach der Klärung der definitorischen Begriffsbestimmung unterschiedlicher Transaktionsformen (Abschnitt 2.1) werden aktuelle nationale und internationale M&A-Aktivitäten und die Entwicklung der Transaktionsvolumina (Abschnitt 2.3) vorgestellt. Zum Abschluss des Abschnitts II folgt die Diskussion der Erfolgs- und Misserfolgskriterien von M&A (Abschnitt 2.4), die die Relevanz der psychologischen Faktoren für den Erfolg von Unternehmenstransaktionen unterstreicht.

Aufbauend auf den in Abschnitt II geschaffenen Grundlagen zu M&A konkretisiert **Abschnitt III** die wesentlichen Aspekte der Post Merger Integration. Nach der Darstellung der Phasen einer Transaktion (Abschnitt 3.1) erfolgt die Schwerpunktsetzung auf der Post Merger Integration (Abschnitt 3.2) und damit auf der eigentlichen Zusammenführung der beteiligten Unternehmen. Hierbei werden ausgewählte Elemente der Integration, wie der optimale Integrationsgrad (Abschnitt 3.2.1.1) oder die optimale Integrationsgeschwindigkeit (Abschnitt 3.2.1.2) vorgestellt und diskutiert.

Auf der Basis dieser theoretischen Fundierung der Post Merger Integration setzen die **Abschnitte IV bis VI** mit der Darstellung der psychologischen Faktoren der Post Merger Integration den zentralen Schwerpunkt dieser Arbeit. Nach einem Überblick über mögliche psychologische Faktoren (Abschnitt 4.1.2 und 4.2) erfolgt die Darstellung und Diskussion

ausgewählter Faktoren. Auf der Grundlage der Überlegungen zum Konzept der Organisationskultur wird der Leser zum Konzept des Integrationsklimas geführt (Abschnitt 4.3). Im Anschluss wird auf die persönliche Beteiligung an Integrationsaktivitäten als zentraler Einflussfaktor für den Umgang mit Widerstand sowie für den Erfolg der Integration eingegangen (Abschnitt 4.5). Hieran schließt sich die Diskussion um die Konzepte der Arbeitszufriedenheit und das Commitments der Mitarbeiter an, die um aktuelle empirische Befunde im Kontext von M&A ergänzt wird (Abschnitt 4.6). Darauf folgt eine Darstellung ausgewählter Fragestellungen der Mehrebenenforschung im Kontext der Post Merger Integration (Abschnitt 5). Auf Basis dieser theoretischen Fundierung erfolgt im Schlussteil dieses Abschnitts die Ableitung der Fragestellung und der Forschungshypothesen für die empirische Studie (Abschnitt 6).

**Abschnitt VII** dient der Darstellung der durchgeführten Studie – einer quantitativen Analyse der Zusammenhänge von Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment und dem Einfluss der Beteiligung am Beispiel einer Transaktion zweier Dienstleistungsunternehmen. Nach einer Beschreibung der Konzeption (Abschnitt 7.1) und Stichprobe der Studie (Abschnitt 7.2) sowie der Operationalisierung der Konstrukte (Abschnitt 7.3), erfolgt die ausführliche Ergebnisdarstellung und Diskussion (Abschnitt 7.4 bis 7.12). Abschnitt V endet mit einer Zusammenfassung der Befunde (Abschnitt 7.13).

Im abschließenden Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der Studie diskutiert und zusammengefasst (Abschnitt 8.1). Im Anschluss werden methodische Einschränkungen der Studie erörtert (Abschnitt 8.2). Die Arbeit schließt mit Implikationen für die Forschung (Abschnitt 8.3) und die betriebliche Praxis (Abschnitt 8.4) ab.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ergänzend sei angemerkt, dass aus Gründen der besseren Lesbarkeit im Text die männliche Schreibform gewählt wurde, welche die weibliche selbstverständlich einschließt.

## 2. Zentrale Aspekte von Merger und Acquisitions

Eine Vielzahl von Publikationen aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen beschäftigt sich mit der Gestaltung von M&A. Für den Einstieg in die Thematik werden in diesem Abschnitt zentrale Aspekte der Gestaltung von M&A aufgezeigt, um ein gemeinsames Verständnis über das Forschungsfeld zu generieren. Zu Beginn wird Begriff der M&A definiert (Abschnitt 2.1), danach folgt die Erläuterung unterschiedlicher M&A-Strategien und Übernahmeklimata (Abschnitt 2.2). Hieran schließt sich eine Darstellung der aktuellen M&A-Volumina an (Abschnitt 2.3). Zum Abschluss wird der Versuch unternommen, einen Überblick über die wesentlichen Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren zu bieten (Abschnitt 2.4).

### 2.1 Begriffsbestimmung Merger und Acquisitions

Unter dem Begriff der M&A werden unterschiedliche Formen von Unternehmenstransaktionen verstanden. Darunter fallen nicht nur der strategisch motivierte Kauf oder Zusammenschluss von Unternehmen, sondern auch die anschließende Integration bzw. operative Zusammenführung der beteiligten Unternehmen (Wirtz, 2003). Unabhängig von der Größe der beteiligten Unternehmen sind M&A eine Möglichkeit externes Wachstum zu generieren, die Konkurrenzfähigkeit zu verbessern oder den globalen Wandel adäquat zu bewältigen (Kunisch, Wahler & Müller-Stewens, 2011). Aufgrund der Verbesserung von Informations- oder Logistiktechnologien, der Deregulierung einzelner Märkte und die politischen Öffnungsprozessen in vielen Ländern wird dieser globale Wandelprozess vorangetrieben (bspw. Picot, 2008), was den Einsatz von M&A als Wachstumsinstrument weiter an Popularität verhilft.

Zu der Vielzahl möglicher Formen von Unternehmenstransaktionen zählen (Balz, 2003, S. 11 ff.; Heini, 2003, S. 13 ff.):

- **Fusionen (Merger)**, die durch den rechtlichen und wirtschaftlichen Zusammenschluss von zwei Unternehmen zustande kommen. Bei der *Fusion durch Aufnahme* tritt eine Gesellschaft ihr Vermögen als Ganzes an die übernehmende Gesellschaft ab (Verschmelzung). Bei der *Fusion durch Neubildung* wird eine neue Gesellschaft gegründet, auf welches das Vermögen der sich zusammenschließenden Unternehmen übergeht (Vermögensübertragung) (bspw. Clougherty & Sel-deslachts, 2008).

- **Unternehmenskäufe und -verkäufe (Acquisitions and Divestitures)**, hierbei wird ein Unternehmen von einem anderen Unternehmen gekauft bzw. verkauft. Man spricht auch davon, dass hier ein Unternehmen das andere übernommen hat. Der Kauf eines Unternehmens erfolgt entweder durch den Kauf von Geschäftsanteilen (Share Deal) oder aber durch den Erwerb einzelner Vermögensgegenstände (Asset Deal).
- **Strategische Allianzen und Joint Ventures**, als Vereinbarungen zwischen zwei Unternehmen. Derartige Allianzen werden geschlossen, um bestimmte, in der Regel finanzielle Ziele zu erreichen. Zu solchen Allianzen zählen Vereinbarungen bezüglich gemeinsamer Lieferanten, Vertriebswege oder Dienstleistungen bis hin zur gemeinsamen Nutzung von Technologien. Diese kooperativen Vereinbarungen können in verschiedenen Aspekten ausgestaltet werden. Dies gilt etwa für die Reichweite der gemeinsamen Entscheidungsfindung, die gegenseitige Kapitalverpflichtung, die Verteilung von Risiken und Gewinn sowie die Tiefe von organisatorischen und strukturellen Verbindungen. Die unternehmerische, rechtliche und finanzielle Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen bleibt hierbei erhalten.
- **Beteiligungen**, als relativ lose Form der Unternehmenskooperation. Hierbei erwirbt ein Unternehmen Aktienbeteiligungen eines anderen Unternehmens. Rechtlich bleiben beide Gesellschaften unabhängig.
- Darüber hinaus zählen auch **Restrukturierungen** z.B. durch Rechtsformwechsel oder die Ausgliederung einzelner Bereiche (Spin-off), **Transaktionen**, z.B. durch den Erwerb eines Unternehmens durch das bisherige Management-Team (Buy-Out) oder der Erwerb durch ein neues Management-Team (Buy-In) aber auch bestimmte **Kapitalmarkttransaktionen**, wie der erstmalige Börsengang eines Unternehmens (Initial Public Offering, IPO), der Rückzug von der Börse (Going Private) oder die Veräußerung von einzelnen Tochtergesellschaften über die Börse zu den Formen von M&A.

Unternehmenstransaktionen sind deshalb so beliebt, weil für die beteiligten Unternehmen viele Vorteile entstehen: Zum Beispiel die Chance neue Absatzmärkte zu erschließen oder die eigene Produktpalette durch Zukäufe zu ergänzen, und damit die Chance auf dem globalen Markt eine starke Position zu erlangen. Dies kann durchaus Vorteile für die Konsumenten haben. Wenn jedoch ein fusioniertes Unternehmen zu viel Marktmacht hat, kann diese dominierende Position auch zu Nachteilen für den Verbraucher führen. In diesem Fall wird die dominierende Position dazu genutzt, Preissteigerungen durchzusetzen.

Insbesondere in Europa unterliegen Zusammenschlüsse von Unternehmen daher einer staatlichen Fusionskontrolle, die darauf abzielt, die Konsumenten zu schützen.

Eine weitere Erklärung zum häufigen Einsatz von Unternehmenstransaktionen liefert eine Studie aus dem Jahr 2000, in der die Fusionsaktivitäten von 43 Unternehmen aus USA, Europa und Japan untersucht wurden (Pangarkar, 2000). Hintergrund der Untersuchung war die sog. „**Mitläufer-Theorie**“, nach der Unternehmen ihre stärksten Gegner imitieren, unabhängig davon, ob diese Imitation wertschöpfend ist oder nicht. Dem Autor gelang der Nachweis, dass die untersuchten Unternehmen nur deshalb fusionierten, weil die Konkurrenz es auch machte. Sie sprangen sozusagen auf den „fahrenden Zug“ auf, anstatt ihre Fusionsentscheidung aus strategischen Gründen zu treffen. Die Übernahmen waren nur deshalb zustande gekommen, weil die anderen Unternehmen akquirierten und nicht weil es strategisch geboten schien (Pangarkar, 2000).

## 2.2 Differenzierungsparameter von Merger und Acquisitions

Aufgrund der Vielzahl möglicher Formen von M&A werden je nach Einzelfall unterschiedliche Strategien und Ziele mit einer Transaktion verfolgt. Dadurch gestalten sich auch die Rahmenbedingungen und das Ausmaß der eigentlichen Veränderungen für die Mitarbeiter unterschiedlich. Zur differenzierten Unterscheidung ist es angebracht auf etablierte Parameter zurück zugreifen, wie sie zum Beispiel von Buono und Bowditch (2003) oder Jäger (2001) formuliert wurden. Dazu zählen bspw. die Strategie, die mit dem M&A verfolgt wird oder das Klima, das die Art der Transaktion kennzeichnet.

Vor dem Hintergrund der **M&A-Strategie** werden horizontale, vertikale, konzentrische und konglomerate M&A unterschieden (Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens, 2006):

- **Horizontale M&A** beschreiben den Zusammenschluss von Unternehmen, die in gleichen Produkt- und Marktsegmenten aktiv sind. Hierbei werden in erster Linie Synergieeffekte durch die Reduzierung von Kosten angestrebt. Da dies in der Regel auch den Abbau von Arbeitsplätzen impliziert, ist mit großen Ängsten und heftigem Widerstand von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen.
- Bei **vertikalen M&A** schließen sich Unternehmen zusammen, die auf vor- oder nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette agieren.
- **Konzentrische M&A** beschreiben den Zusammenschluss von Unternehmen in verwandten Produkt- und Marktsegmenten.

- **Konglomerate M&A** beschreiben Zusammenschlüsse von Unternehmen, die in völlig unterschiedlichen Märkten und mit unterschiedlichen Produkten agieren.

Insgesamt gilt, dass je stärker sich die Unternehmen in ihren Aktivitäten überschneiden, umso mehr steigen die Anforderungen an die Gestaltung der operativen Zusammenarbeit und, umso mehr Veränderungen ergeben sich für die Mitarbeiter. Folglich fordern konglomerate M&A die geringsten und horizontale die umfangreichsten Anstrengungen bezüglich der Gestaltung der Integration. Mit steigendem Integrationsgrad nimmt auch die Bedeutung kultureller bzw. psychologischer Faktoren und somit die Komplexität der Integration zu (Shrivastava, 1986).

Insbesondere für die Gestaltung der operativen Integration ist die Art der Übernahme (auch M&A-Klima) und damit der Grad der Akzeptanz von Seiten des Zielunternehmens von entscheidender Bedeutung.

Grundsätzlich lassen sich bezüglich der **Art der Übernahme** drei Arten unterscheiden (Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens, 2006, S. 70):

- **Einvernehmliche Übernahme:** Von Anfang an wird eine für beide Seiten akzeptable Lösung gesucht und gefunden.
- **Umkämpfte Übernahme:** Hierbei hat das Käuferunternehmen ein starkes Interesse an der Transaktion, während das Management des Zielunternehmens der Übernahme ablehnend gegenüber steht. In der Regel kommt es im Laufe der Verhandlungen aufgrund von Zugeständnissen und Kompromissen des Käufer oder Zielunternehmens zur Aufgabe der ablehnenden Haltung.
- **Feindliche Übernahme:** Hier kommt die Transaktion gegen den Widerstand des Managements des Zielunternehmens zustande.

Umkämpfte oder feindliche Übernahmen kommen meist dann zustande, wenn ein zu geringer Kaufpreis angeboten oder das Zielunternehmen mit der strategischen Zielsetzung des Käuferunternehmens nicht einverstanden ist. In manchen Fällen wird der Widerstand gegenüber dem Kaufangebot solange aufrechterhalten, bis ein höheres Übernahmeangebot erzielt wird. Insofern sind die Grenzen zwischen feindlichen, umkämpften und freundlichen Übernahmen fließend. In den wenigsten Fällen wird offen von einer feindlichen Übernahme gesprochen, da man „*negative Auswirkungen auf die Atmosphäre*“ der Zusammenarbeit vermeiden möchte (Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens, 2006, S. 70).



Empirische Befunde zeigen, dass bei **feindlichen Übernahmen** mit **größerem Widerstand** von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen ist, als bei einvernehmlichen Transaktionen (Rentsch & Schneider, 1991). Feindliche Übernahmen gehen auch mit eher **negativen Einstellungen** (z.B. geringerer Arbeitszufriedenheit oder Verbundenheit) der Mitarbeiter gegenüber dem neuen Unternehmen einher (Fairfield-Sonn, Ogilvie & DelVeccio, 2002). Auf die Entwicklung von Arbeitszufriedenheit und Commitment im Zusammenhang mit M&A wird an späterer Stelle noch ausführlich eingegangen (vgl. Kapitel 4.6). Darüber hinaus konnte im Laborexperiment gezeigt werden, dass bei feindlichen Übernahmen oder bei hohem Integrationsgrad von den Mitarbeitern **weniger Fairness** erwartet wird (Citera & Stuhlmacher, 2001). Andererseits fällt die **Wertsteigerung für Aktionäre** bei feindlichen Übernahmen deutlich **höher** aus, wie Sudarsanam und Mahate (2006) in ihrer Studie über 519 Akquisitionen beobachtet haben.

Es lässt sich festhalten, dass die Art der Übernahme die Reaktionen und das Erleben der Mitarbeiter im Zusammenhang mit M&A beeinflusst. Bei eher feindlichen Übernahmen ist mit Widerstand und geringerer Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, dafür aber mit besseren ökonomischen Ergebnissen zu rechnen.

## 2.3 Aktuelle Merger und Acquisitions-Aktivitäten

Die wirtschaftliche Entwicklung wird weltweit seit vielen Jahren von M&A-Aktivitäten geprägt, ebenso nimmt sie auch Einfluss auf das Geschäft mit M&A. Berücksichtigt man die Entwicklung seit Ende des 19. Jahrhunderts, so kann man einen wellenförmigen Verlauf der M&A-Aktivitäten beobachten. Jede Welle wurde dabei von anderen Treibern ausgelöst, d.h. sie unterlag unterschiedlichen Einflussfaktoren. Gemeinsam ist allen Wellen, dass die Entwicklung neuer Technologien, die Deregulierung von Märkten aber auch die Bewertung der Unternehmen an den Aktienmärkten einen großen Einfluss auf die M&A-Aktivitäten ausüben (Ecker, 2008). Eine Darstellung über die sechs M&A-Wellen und ihre jeweiligen Besonderheiten bietet Tabelle 1.

Tabelle 1: Übersicht über die sechs M&A-Wellen und ihre Besonderheiten (eigene Abbildung nach Ecker, 2008, S. 509 ff.).

M&A-Welle	Zeitraum	Besonderheiten
1. M&A-Welle	1898-1904	Gründung von Großunternehmen in den Sektoren Stahl, Telekommunikation, Erdöl, Eisenbahn mit Schwerpunkt in den USA.
2. M&A-Welle	1919-1929	Schwerpunkt in der amerikanischen Automobilindustrie.
3. M&A-Welle	1955-1970	Diversifizierung als Treiber, durch Erdölkrise gestoppt.
4. M&A-Welle	1984-1989	Finanzwirtschaftliche Überlegungen als Treiber, an der Börse niedrig bewertete Unternehmen werden gekauft um die eigene Unternehmensbewertung zu verbessern.
5. M&A-Welle	1995-2000	„Internetblase“ als Treiber, Aktientausch als Finanzierungsinstrument.
6. M&A-Welle	2003-2007	Globalisierung und hohe Liquidität insbesondere asiatischer Unternehmen als Treiber, Transaktionen werden bar bezahlt.

### Weltweite M&A-Aktivitäten

Aktuell liegt die sechste M&A-Welle hinter uns, die von der Globalisierung und einer hohen Liquidität getrieben wurde. Im Zuge der Finanzkrise im Jahr 2008 sind die **weltweiten M&A-Aktivitäten** deutlich zurück gegangen. Betrug im Oktober 2007 der kumulierte Transaktionswert der von Investmentbanken betreuten M&A noch 7,7 Billionen Euro so sank dieser Ende Februar 2008 auf 2,5 Billionen Euro. Dagegen hat die Anzahl der Transaktion weniger stark nachgelassen, was darauf hindeutet, dass der Rückgang des Investitionsvolumens auf einen Rückgang der Megadeals zurück zuführen ist (Borell, 2008, S. 2).

Die aktuelle M&A-Statistik<sup>3</sup> lässt mit 2117 Transaktionen weltweit im Jahr 2010 und damit 360 Transaktionen mehr als im Jahr 2009 darauf schließen, dass sich der weltweite M&A-Markt langsam wieder erholt und die Zahl der Zusammenschlüsse in den nächsten Jahren wieder ansteigen wird (vgl. Abbildung 1).

---

<sup>3</sup> Datenquelle: Thomson Financial, jetzt Thomson Reuters.

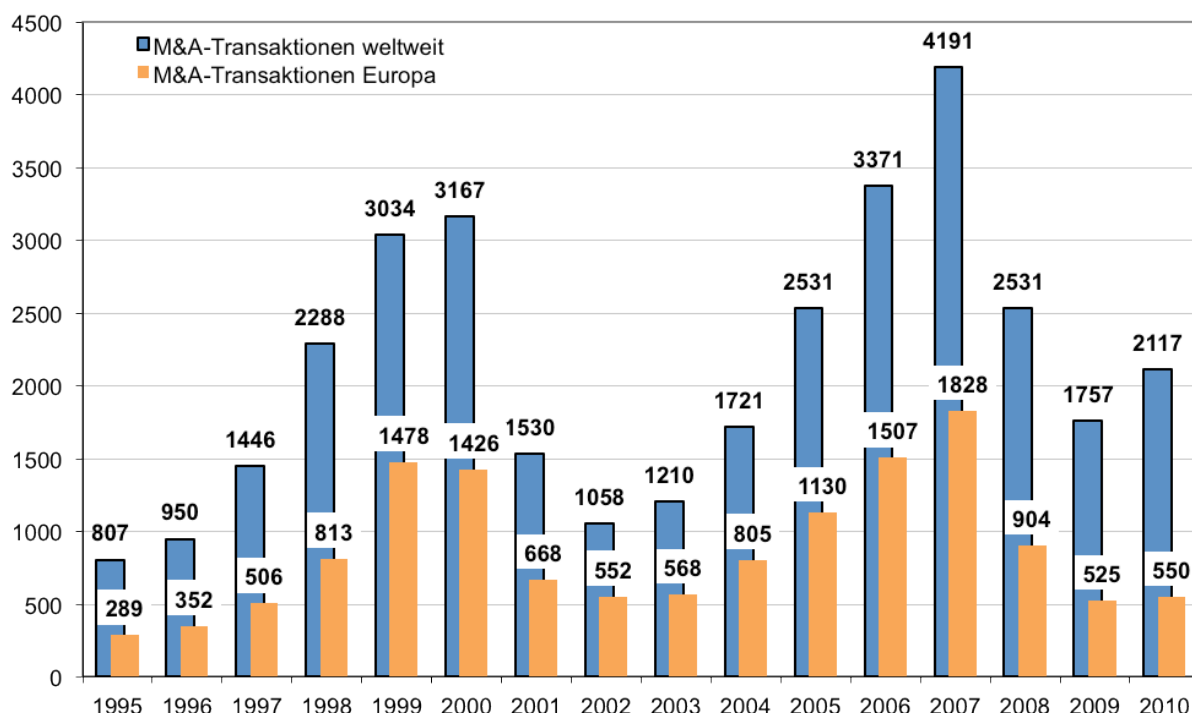


Abbildung 1: M&A-Volumen Entwicklung weltweit und in Europa von 1995 bis 2010 (eigene Abbildung nach Tschöke & Klemen, 2011, S. 286).

Die internationalen Transaktionsbewegungen führen bspw. dazu, dass künftig weltweit jedes vierte Bier vom Braugiganten **Anheuser Busch** stammt. In Deutschland gehören zu Anheuser Busch unter anderem die Marken Becks, Hasseröder, Franziskaner und Diebels. Weitere Fusionen und Zukäufe werden für den deutschen Biermarkt erwartet. So sucht z.B. die deutsche Radeberger Gruppe<sup>4</sup> nach starken Biermarken zur Ergänzung des eigenen Portfolios (vgl. Brück, 2008).

### Europäische M&A-Aktivitäten

Damit auf **europäischer Ebene** fusionierte Unternehmen keine marktbeherrschende Stellung einnehmen, müssen Fusionen in bestimmten Größenordnungen bei der EU-Kommission angemeldet werden<sup>5</sup>. In die Zuständigkeit der EU-Kommission fallen alle Zusammenschlüsse von sog. gemeinschaftsweiter Bedeutung. Gemeinschaftsweite Bedeutung hat ein Zusammenschluss dann, wenn bestimmte Umsatzschwellen überschritten werden (vgl. Bundeskartellamt, 2004).

<sup>4</sup> Zum Radeberger Portfolio zählen z.B. die Biermarken Schöfferhofer, Jever, Henninger, Sion Kölsch, Gilden Kölsch, Radeberger oder Binding.

<sup>5</sup> Regelung auf europäischer Ebene durch die Fusionskontrollverordnung (EG-FusionskontrollVO)

In **Europa** liegt die Zahl der bei der EU-Kommission angemeldeten Zusammenschlüsse im Jahr 2011 bei 309 Transaktionen und damit deutlich unter dem letzten Höchststand von 402 Transaktionen im Jahr 2007. (vgl. Abbildung 2).

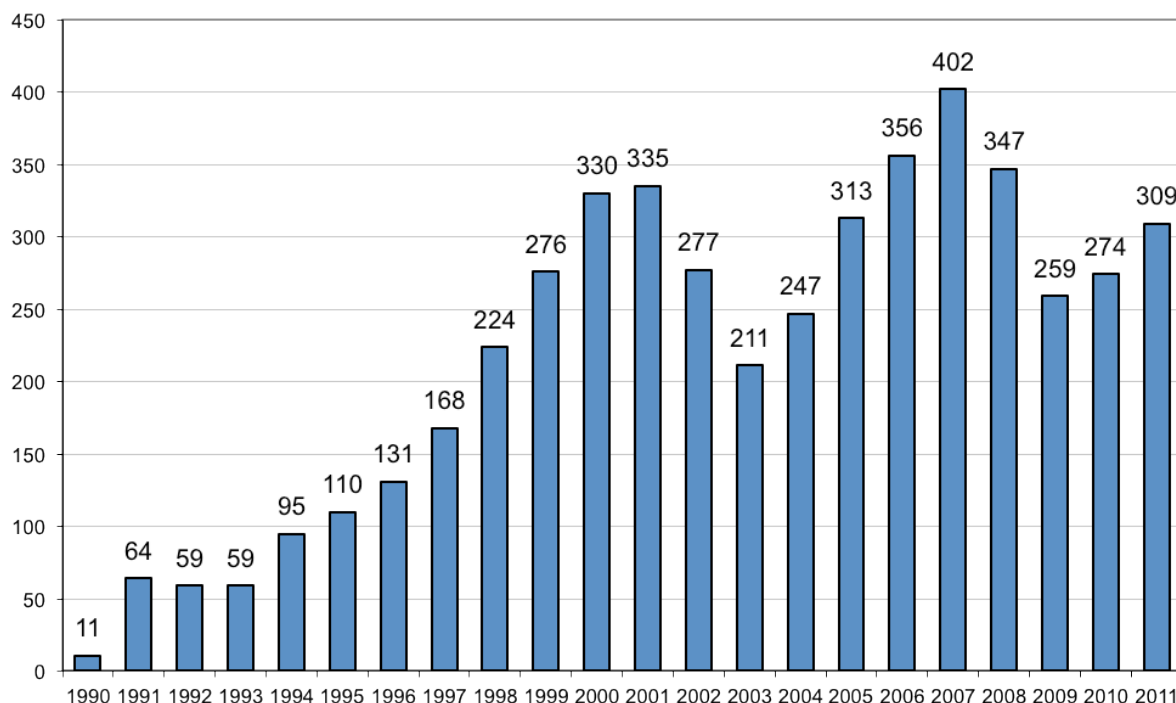


Abbildung 2: Bei der EU-Kommission angemeldete Zusammenschlüsse von 1990 bis 2011 (eigene Abbildung nach European Commission, Mergers Statistics, 2012).

Anhand der vorgestellten M&A-Statistik (Abbildung 1 und Abbildung 2) lassen sich die anfangs postulierten Wellenbewegungen der M&A-Aktivitäten nachvollziehen.

Unter den europäischen Unternehmenstranskationen der letzten Jahre gab es einige Fälle, wie z.B. die Übernahme von **Continental** durch die **Schaeffler-Gruppe** im Jahr 2008, die eine hohe Medienpräsenz erzielten. Die Übernahme von Continental wurde als einer der „größten Übernahmecoups der deutschen Industriegeschichte“ bezeichnet (Seiwert, 2008). Bis dahin war die Schaeffler-Gruppe nur Branchenexperten bekannt. Die Übernahme geriet zwischenzeitlich zur Schlammschlacht, da sich Schaeffler durch die Übernahme von 90 Prozent der Continental-Anteile finanziell überhoben hatte. Der Zusammenschluss konnte nur mit einigen Zugeständnissen von Seiten der Schaeffler-Gruppe über die Bühne gebracht werden (z.B. Zugeständnisse, dass es nicht zu Betriebsschließungen oder zu Arbeitsplatzabbau kommt, Weggang des bisherigen Vorstandsvorsitzenden Manfred Wennemer) (Seiwert, 2008). Die enorme Schuldenlast belastet Schaeffler und Continental noch heute, inzwischen ist der Anteil von Schaeffler an Continental auf knapp 50 Prozent gesunken. Aktuell wird damit gerechnet, dass Schaeffler weitere Akti-

enanteile von Continental verkaufen wird, um die Schuldenlast zu reduzieren (bspw. Maier, 2011; Manager Magazin online vom 20.02.12).

Eine andere viel beachtete Transaktion ist das Zusammengehen von **Commerzbank** und **Dresdner Bank** in Deutschland, die als „*Bankenfusion des Jahres*“ bezeichnet wurde. Besonders unter den Mitarbeitern herrschte zu Beginn Wut und Trauer, weil sich nach 136 Jahren das Ende des Traditionshauses abzeichnete. Im Zuge der Übernahme sollten 9.000 von insgesamt 67.000 Vollzeitstellen gestrichen werden, davon 6.500 Stellen in Deutschland (Wirtschaftswoche online vom 03.09.2008). Inzwischen gilt der Zusammenschluss der beiden Traditionsbanken als abgeschlossen und dient als Beispiel für eine gelungene Integration (Große Peclum, Krebber & Lips, 2012; vgl. auch Abschnitt 4.4.3.3).

### **M&A-Aktivitäten in Deutschland**

Auch in **Deutschland** besteht für Fusionen eine gesetzliche Anmeldepflicht, soweit bestimmte Umsatzschwellen überschritten werden. Hier prüft das Bundeskartellamt<sup>6</sup>, ob die Fusion zu einer marktbeherrschenden Stellung führt bzw. ob eine marktbeherrschende Stellung verstärkt wird. Diese Fusionskontrolle soll einem Missbrauch von Marktmacht entgegenwirken, der zu unerwünschten Folgen auch für den Verbraucher führen kann, im dem z.B. Preise einseitig erhöht oder nötige Investitionen vernachlässigt werden. (vgl. Bundeskartellamt, 2009).

In Deutschland wurden im Jahr 2010 noch 987 Zusammenschlüsse beim Bundeskartellamt angemeldet. Damit zeigt sich ein deutlicher Abschwung seit dem letzten Höchststand im Jahr 2007 (vgl. Abbildung 3). Ein Grund für diese Entwicklung wird u.a. in der Finanz- und Wirtschaftskrise gesehen. Wesentlich könnte aber auch eine Veränderung in der Umsatzschwelle für anmeldepflichtige Zusammenschlüsse durch das Dritte Mittelstandsentlastungsgesetz sein (Bundeskartellamt, 2011). Dies führte zu einem Rückgang der Anmeldezahlen, macht allerdings den Vergleich mit vergangenen Jahren schwieriger. Aktuell macht sich die europäische Schuldenkrise auch auf dem deutschen M&A-Markt bemerkbar, sie wird als wesentlicher Grund dafür gesehen, warum der deutsche M&A-Markt nachgegeben hat (bspw. Spanninger, 2012).

---

<sup>6</sup> Die Aufgaben des Bundeskartellamtes sind u.a. der Schutz des Wettbewerbs und die Durchsetzung des „Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen“ (Kartellgesetz - GWB) (vgl. Bundeskartellamt, 2009).

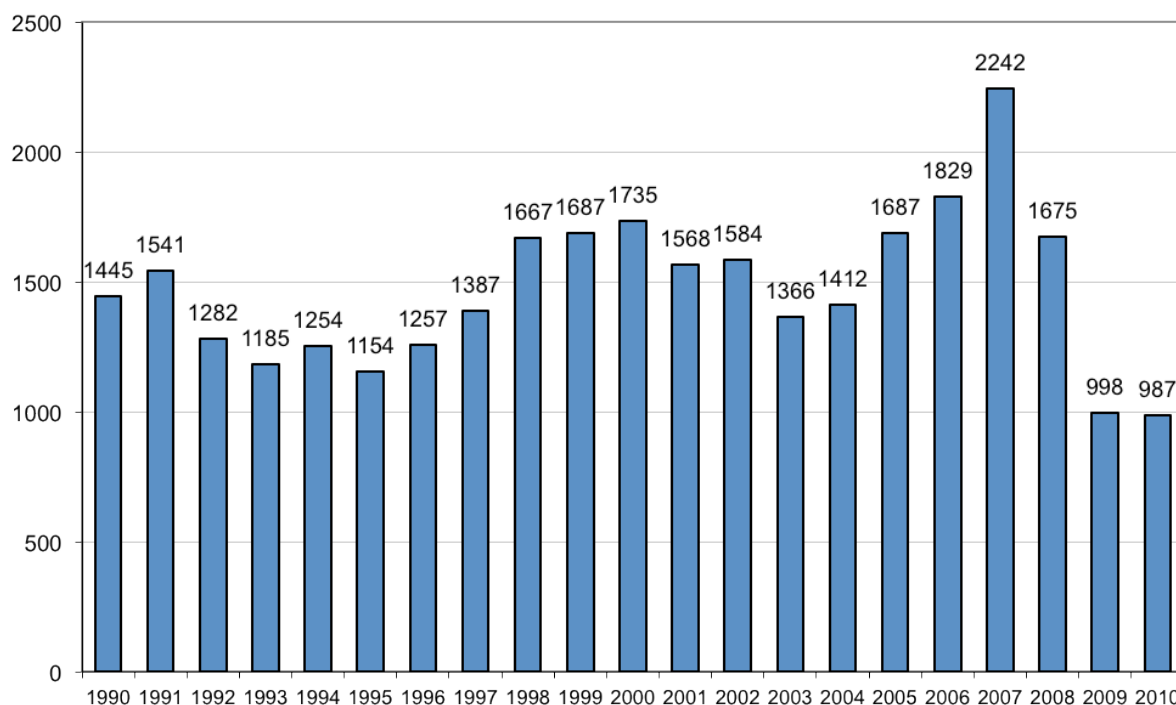


Abbildung 3: Beim Bundeskartellamt angemeldete Zusammenschlüsse von 1990 bis 2011 (Eigene Abbildung nach Bundeskartellamt, 2011, S. 22).

Ein populärer Fusionsfall der letzten Jahre war die Erhöhung der Beteiligung der **Porsche AG** an der **Volkswagen AG** auf 25,1% im Jahr 2006. Obwohl die Porsche AG damit einen wettbewerblich erheblichen Einfluss auf Volkswagen erworben hatte, wurde der Zusammenschluss vom Bundeskartellamt genehmigt. Begründet wurde diese Entscheidung durch die fehlende marktbeherrschende Stellung im Segment der Sport- und Geländewagen. Inzwischen hat sich das Blatt gewendet und Volkswagen wird Porsche noch in diesem Jahr komplett übernehmen. *„Die Hängepartie um die vollständige Übernahme von Porsche durch Volkswagen hat ein Ende. Noch in diesem Sommer wollen die bereits eng verbandelten Autohersteller nach Unternehmensangaben einen integrierten Automobilkonzern schaffen.“* (spiegel online vom 04.07.12).

Auch der Zusammenschluss von **dba** und **Air Berlin** im Jahr 2006 wurde durch das Bundeskartellamt geprüft und letztlich freigegeben. Auch hier wurde keine marktbeherrschende Stellung durch die Fusion erkannt. Air Berlin bietet überwiegend Flüge in die europäischen Metropolen und in klassische Feriengebiete an, während sich das Flugangebot der dba vor allem auf innerdeutsche Verbindungen konzentriert. Bis auf wenige, wettbewerblich unbedenkliche Überschneidungen ergänzen sich die Streckennetze der beiden Fluggesellschaften, einer Fusion stand somit nichts im Wege (Deckstein, 2006). Inzwischen hat Air Berlin weitere Fluggesellschaften übernommen, wie LTU, Belair und NIKI und damit einen Schuldenberg von mehr als 800 Millionen Euro angehäuft (bspw. spiegelonline

vom 16.03.12). Die Firmentransaktion bei Air Berlin zeigen eindrücklich, welche Risiken M&A-Aktivitäten bergen, die den Fokus auf schnelles Wachstum setzen. Die Schuldenlast führt oftmals dazu, sich nach einiger Zeit wieder vom übernommen Unternehmen zu trennen (siehe Beispiel Continental). Die erhofften Synergieeffekte lassen sich auf diese Weise nur schwer realisieren.

Im folgenden Abschnitt geht es darum einen ersten Blick auf die Faktoren zu werfen, die zum Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion beitragen.

## 2.4 Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Merger und Acquisitions

Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen über den Erfolg von Unternehmenstransaktionen berichtet über Misserfolgsquoten von bis zu 80 Prozent (bspw. Seldon & Colvin, 2003, Papadakis & Thanos, 2010; Schoenberg, 2006; Zollo & Meier, 2008). Die Mehrzahl der Unternehmenstransaktionen wird somit als gescheitert angesehen. Tabelle 2 zeigt in chronologischer Reihenfolge die Ergebnisse ausgewählter Veröffentlichungen zum Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmenstransaktionen. Soweit möglich wird dabei das angewandte Erfolgsmaß benannt.

Tabelle 2: Ausgewählte Untersuchungen zum Erfolg von M&A (eigene Tabelle in Anlehnung an Unterreitmeier & Schwaiger, 2006, S. 959; Unterreitmeier, 2004, S. 11).

Quelle	Bezugs-jahr	Erfolgsmaß	Misserfolgsquote
Porter, 1987, S. 43 ff.	1950-1986	Shareholder Value	< 50 %
Cartwright & Cooper, 1993, S. 60	1993	Management-Befragung	> 50 %
Davenport, 1998, S. 25	k.A.	k.A.	ca. 50 %
A.T. Kearney, 1999, S.1	1993-1996	Shareholder Value	58 %
Langer, 1999, S. 7	1996-1997	Management-Befragung	31 %
Simon, 1999, S. 96	k.A.	Shareholder Value	< 50 %
Picot, 1999, S. K 3	k.A.	k.A.	> 60 %
Jansen, 2001, S. 241	1994-1998	Umsatz/Börsenwert	56 bis 76 %
Winkler & Dörr, 2001, S. 18	1998-1999	k.A.	50 bis 85 %
Vogel, 2002, S. 271	1990-2000	Shareholder Value	> 50 %
Homburg & Bucerius, 2003, S. 30	1996-1999	Umsatzrendite	> 70%
Bain & Company, 2004, S. 1	k.A.	Shareholder Value	70%
Gerds & Schewe, 2006, S. 14	k.A.	k.A.	62%
Spill, 2007, S. 1	1992-2006	Entwicklung der Marktkapitalisierung im Vergleich zum Branchenindex	50%

Anmerkung: k.A. = keine Angaben

Wesentlich für die Bestimmung des Transaktionserfolgs und für die Ableitung von Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren ist die Bestimmung eines **Erfolgsmaßes**. Wie der Blick auf die Tabelle 2 zeigt, werden häufig finanzielle Kenngrößen als Erfolgsmaß herangezogen. Eine Studie von Spill (2007) ging der Frage nach dem möglichen Erfolgsmaß nach und identifizierte die vier am häufigsten verwendeten Erfolgsmaße, die hier in der Reihenfolge ihrer Bedeutung (von relevant bis weniger relevant) genannt werden (vgl. Spill, 2007, S. 4):

1. Interne quantitative Kennzahlen wie Gewinn, Rendite, EBITDA, ROI oder Cash-flow (finanzielle Kennzahlen)
2. externe quantitative Kennzahlen wie Marktanteil
3. interne qualitative Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Fluktuationsrate
4. externe qualitative Kennzahlen wie Darstellung des Unternehmens in der Presse.

Dass insbesondere finanzielle Kennzahlen bzw. kapitalmarktbasierte Kennzahlen bei der Bewertung des Transaktionserfolgs häufig genannt werden, könnte auch darin begründet sein, dass ein Großteil der publizierten Studien und Publikationen aus dem Feld der Managementforschung generiert wird. „... *the management and finance fields have generated the bulk of published acquisition research since 1992.*“ (Haleblian et al., 2009, S. 471).

*„While in recent years research into the human and psychological aspects of M&A have increased in prominence, the M&A literature continues to be dominated by financial and market studies, with a high concentration of interest in the USA and UK.“* (Cartwright, 2005 zitiert in Cartwright & Schoenberg, 2006, S. S1).

Nicht nur die verwendeten Erfolgsmaße sondern auch die **Gründe** für das häufige Scheitern sind vielfältig. Trotz umfangreicher Forschungsbemühungen sind einige Autoren der Ansicht, dass die wesentlichen Erfolg- oder Misserfolgsfaktoren letztlich nicht benannt werden können (Stahl & Voigt, 2008; Haleblian et al., 2009; King et al.; 2004).

*It would seem that studying M&A performance has focused on certain variables, omitting a host of others* (Haleblian et al., 2009 zitiert in Teerikangas, Véry & Pisano, 2011, S. 625).

Neben der Vielfalt möglicher Einflussfaktoren trägt auch das **Fehlen** eines adäquaten **theoretischen Rahmenmodells** zum Erfolg von M&A dazu bei, dass endgültige Aussagen über die Erfolgsparameter einer Transaktion schwer zu treffen sind (bspw. Björkman,



Stahl & Vaara, 2007). Das Fehlen eines geeigneten theoretischen Rahmenmodells ist auch der Tatsache geschuldet, dass verschiedene Wissenschaftsdisziplinen (z.B. Ökonomie, Psychologie oder Soziologie) sich mit dem Phänomen von M&A auseinandersetzen. Je nach Disziplin werden hierbei unterschiedliche Sichtweisen eingenommen, andere Erklärungsmodelle und eine Vielfalt möglicher Erfolgsparameter abgeleitet.

*„The complex phenomenon that mergers and acquisitions represent has attracted the interest and research attention of a broad range of management disciplines encompassing the financial, strategic, behavioural, operational and high risk activity.“* (Cartwright & Schoenberg, 2006, S. S1).

Trotz der Vielfalt möglicher Ursachen lohnt sich ein Blick auf einige wichtige Erfolgs- oder Misserfolgskriterien und ausgewählte Studien dazu.

### **Misserfolgskriterien**

Bereits Porter (1987) postuliert die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines M&A sei umso größer, je größer sich Käufer- und Zielunternehmen in den **Produkten und Märkten unterscheiden**. Danach würden, Produkt- bzw. Markterweiterungsstrategien oder branchenfremde Transaktionen eher scheitern als horizontale Transaktionen.

Andere Autoren sehen weniger in der Unterschiedlichkeit von Produkten oder Märkten ein Problem, sondern in der unzureichenden Integration bzw. im falschen **Integrationsmanagement** (bspw. Spill, 2007). Hierbei werden bspw. der Verlust von Leistungsträgern, mangelnde Kommunikation aber auch Fehler beim Zusammenführen der Kulturen als Gründe angeführt.

Lohninger (2001, S. 386) führt das häufige Scheitern auf drei **Kernursachen** zurück:

1. „Überoptimistische Einschätzung der Situation (Überschätzung der Synergiepotenziale, überhöhter Kaufpreis).
2. Unzureichender Planungsprozess (Unzureichende Markt- und Unternehmensanalysen, fehlende Vorbereitung und Planung der einzelnen Phasen einer Akquisition, mangelnde Koordination der Teilpläne mit der Konzernstrategie).
3. Personelle, kulturelle und organisatorische Integrationsprobleme (Unterschätzung der personellen Probleme, mangelnde oder fehlende Integrationsplanung, Nichtberücksichtigung der unterschiedlichen Organisationskulturen sowie Kommunikations- und Entscheidungsverhalten).“

## Erfolgsfaktoren

Auf der anderen Seite zählen zu den **Erfolgsfaktoren** nach einer Studie von Lemire und Rovit (2003) die **Häufigkeit der realisierten Transaktionen**. Als Beispiel führen die Autoren ein Unternehmen aus den USA an, das in den Jahren 1998 bis 2003 über 250 Übernahmen erfolgreich realisierte. Seit 1986 steigerte das Unternehmen damit seinen Umsatz jährlich um durchschnittlich 20 Prozent und schaffte so den Sprung an die Spitze der Branche (Lemire & Rovit, 2003, S. 8). Nach Lemire und Rovit (2003) sind demnach die Unternehmen erfolgreich, die regelmäßig und konstant Unternehmen erwerben. Denn sie kaufen nicht nur in Zeiten von Hochkonjunktur, sondern auch in Krisenzeiten kontinuierlich neue Unternehmen und sind daher in der Lage die Kaufpreisentscheidung sorgfältig abzuwägen. In Aufschwungsphasen profitieren sie vom allgemein steigenden Niveau der Aktienkurse und in Rezessionsphasen von den „*Schnäppchenpreisen am Aktienmarkt*“ (Lemire & Rovit, 2003, S. 8). Durch die Vielzahl der Übernahmen erwerben sich diese Unternehmen umfangreiche Erfahrungen und können dadurch abschätzen, wann ein Kaufpreisangebot akzeptabel und wann ein Kauf besser nicht realisiert werden sollte.

Ein konträres Bild dazu zeichnet die Studie von Zierz und Rummer (2008). Hier waren Unternehmen mit zehn oder mehr Transaktionen weniger erfolgreich als solche, die nur eine oder zwei Transaktionen pro Jahr bewältigt hatten (Ziers & Rummer, 2008, S. 409).

Andere Autoren identifizieren Erfolgsfaktoren anhand ausgewählter Praxisbeispiele, wie die Studie von Löhr (2005). Sie untersuchte die Erfolgsfaktoren von horizontalen Akquisitionen in der Pharma- und Biotechnologiebranche. Als Indikator des Erfolgs verwendete Löhr (2005) die Entwicklung des Aktienkurses während eines festgelegten Zeitraums vor bzw. nach der Transaktion. Für die Pharmabranche konnte die Autorin drei entscheidende Werttreiber identifizieren: Die **Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten** des Zielunternehmens über die letzten zwei bis drei Jahre, die **Übernahmeprämie** und einen sog. „*grenzüberschreitenden Faktor*“ (Löhr, 2005, S. 210), der sich darin manifestiert, ob eine Transaktion die Landesgrenzen überschritt. Positiv auf die Kapitalmarktentwicklung wirken sich nach der Studie von Löhr die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der letzten drei Jahre sowie der grenzüberschreitende Faktor aus. Negativ dagegen die Höhe der Übernahmeprämie.

Konträr dazu wieder die Ergebnisse von Ziers und Rummer (2008), hier war die geografische Entfernung statistisch nicht relevant für den Erfolg der Transaktion. In dieser Studie, in der 510 Transaktionen der Jahre 2000 bis 2004 untersucht wurden, stellte sich allerdings die **Größe des Unternehmens** als relevanter Faktor heraus. Es zeigte sich, dass Transaktionen, die von kleineren Unternehmen getätigt werden, im Durchschnitt erfolgrei-

cher waren, als jene von größeren Unternehmen, wobei Größe hier an der Marktkapitalisierung gemessen wurde. Als Gründe für den Erfolg kleinerer Käuferunternehmen führen die Autoren (Ziers & Rummer, 2008, S. 410-411) die geringere Transaktionsaktivität und die damit verbundene gezieltere Auswahl des Transaktionspartners auf.

Eine Studie von Homburg und Bucerius (2003a, 2005) widmete sich der Frage nach der strategischen Orientierung und dem Unterschied zwischen einer hohen Markt- oder Kostenorientierung. Hierbei waren die Unternehmen erfolgreicher, die die Integration in hohem Maße **marktorientiert** durchführten. Eine hohe Marktorientierung beinhaltet eine konsequente Ausrichtung auf den Kunden sowie die marktorientierte Gestaltung der Integrationsstrategie, des Synergiemanagements, des Ressourceneinsatzes und der Integrationskultur. Im Gegensatz dazu wird bei der **kostenorientierten Integrationsstrategie** vorrangig eine Reduzierung der Kosten angestrebt (z.B. Kundenbetreuungskosten, Kosten für Produktentwicklung oder Kosten im Vertrieb) (Homburg & Bucerius, 2003a, S. 9). Als erfolgreiches Beispiel für eine kostenorientierte Integrationsstrategie gilt der Zusammenschluss von Air France und KLM. Hier wurde ein Synergiepotential von 400 bis 500 Millionen Euro über fünf Jahre kalkuliert, welches bereits sechs Monate nach dem Zusammenschluss auf 600 Millionen Euro erhöht wurde. Über die Hälfte davon wurde bereits in den ersten beiden Jahren nach der Transaktion realisiert (Buyck, 2005, S. 42).

Wiederum andere Erfolgsfaktoren definiert die Studie „The Capabilities Premium in M&A“ der Strategieberatung Booz & Company (Adolph, Mainardi & Neely, 2012). Nach einer Analyse von 320 Fusionen, die in den Jahren 2001 bis 2009 realisiert wurden, waren diejenigen Unternehmen erfolgreicher, denen es gelang, Transaktionspartner zu finden, deren **Stärken optimal zum eigenen** Unternehmen passte. Als Erfolgsmaß dient dabei die Gesamtrendite der Aktionäre zwei Jahre nach Abschluss der Übernahme im Vergleich zum Total-Shareholder-Return des jeweiligen Leitindex des Landes. Zusammenschlüsse zur besseren Nutzung der Kernkompetenzen der beteiligten Unternehmen erzielten um 12 Prozentpunkte höhere Aktienrendite als diejenigen, bei denen die Unternehmensstärken nur begrenzt zueinander passten. Als erfolgreiche Beispiele für deutsche M&A, die den Fokus auf das Matching der Stärken gesetzt haben, werden die Übernahme von Schering durch Bayer, BOC durch Linde und Ciba durch BASF angeführt (Pressemeldung Booz & Co vom 20.02.2012, siehe auch zur Übernahme von BOC durch Linde: Ruess & Voelpel, 2010).

Die genannten Studien sind zwar hinsichtlich ihrer Erhebungsmethoden kaum miteinander vergleichbar, machen aber deutlich, dass eine Unternehmenstransaktion eine „*strategische Variante mit hohem Risiko*“ darstellt (Unterreitmeier, 2004, S. 12). Die Ergebnisse erstaunen umso mehr, da aufgrund der Vielzahl von Unternehmenstransaktionen im Lau-

fe der Zeit Lerneffekte bei den Unternehmen, den beteiligten Beratern sowie den Banken erwartet werden und die Erfolgsquoten eher steigen müssten (Lucks & Meckl, 2002).

Anhand einer umfassenden Studie über 130 Akquisitionen untersuchte von Hoyningen-Huene (2004) mögliche Erfolgsfaktoren von M&A. Zu den Erfolgsfaktoren wurden hierbei nur die Faktoren gezählt, die den Erfolg der Akquisition systematisch und statistisch signifikant beeinflussen. Erfolgsmaße waren die Eigenkapitalrentabilität vor Steuern sowie das Erreichen der Akquisitionsziele (Ungerath & von Hoyningen-Huene, 2006). Einen kurzen Überblick über die in dieser Studie ermittelten Erfolgsfaktoren bietet Tabelle 3.

Tabelle 3: Überblick über die Erfolgsfaktoren im Integrationsmanagement (eigene Tabelle nach Ungerath & von Hoyningen-Huene, 2006, S. 869 ff.).

Erfolgsfaktoren in der Pre-Merger-Phase
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl des Transaktionspartners insbesondere im Hinblick auf Ähnlichkeit von Kundensegmenten, Produktionstechnologie und F&amp;E-Schwerpunkt, um das Synergiepotenzial zu maximieren</li> <li>• Konkretisierung der Vision über die Rolle des Zielunternehmens sowohl auf den Märkten als auch in der Organisation des Käufers</li> <li>• Definition der Schritte zur Realisierung dieser Vision in einem möglichst vollständigen Integrationsplan und Fokussierung auf eine termingerechte Umsetzung</li> </ul>
Erfolgsfaktoren in der Post-Merger-Phase
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausnutzung der Veränderungsbereitschaft in der Organisation und Minimierung des Zeitraums der internen Fokussierung durch eine möglichst schnelle Integration</li> <li>• Sicherstellung ausreichender Management-Kapazitäten für die Umsetzung des Integrationsplans und Priorisierung der Ressourcenallokation auf die Integrationsarbeit</li> <li>• Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse, die für das Erreichen der Integrationszielsetzung wichtig sind</li> <li>• Erhebung der integrationsbezogenen internen Kommunikation zur Chef-Sache und Gewährleistung eines flächendeckenden und bedarfsgerechten Informationsflusses</li> <li>• Förderung der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter</li> <li>• Bindung kritischer Kompetenzen während der Integration durch aktive Incentivierung von Schlüsselmitarbeitern</li> </ul>

Wie Tabelle 3 zeigt, tragen eine Vielzahl von Faktoren zum Erfolg bzw. Misserfolg einer Transaktion bei. Dazu zählen neben der Auswahl des passenden Transaktionspartners zum richtigen Zeitpunkt und zu einem angemessenen Preis auch ein optimal abgestimmtes Integrationsmanagement und Aspekte der Mitarbeiterbeteiligung, auf die später noch eingegangen wird (vgl. Abschnitt 4.5).

Nach Ansicht einer Vielzahl von Autoren ist die erfolgreiche Gestaltung des Integrationsprozesses für den Akquisitionserfolg entscheidend. Auch wenn viele Gründe für den Misserfolg bereits in der Analyse- und Konzeptionsphase begründet sind, scheitern eine beachtliche Zahl von Transaktionen erst während der Integration. Vor allem der für die

Integration notwendige Zeitbedarf wird vielfach unterschätzt. Einige Transaktionen scheitern auch daran, dass die Mitarbeiterinteressen nicht ausreichend berücksichtigt sowie die Mitarbeiter nicht ausreichend beteiligt wurden (Gruber & Töpfer, 2002). Der Bedeutung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor wird daher im nächsten Abschnitt nachgegangen.

### Die Bedeutung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor – Studie der DGFP

Wie bereits angedeutet, ist die Beteiligung der Mitarbeiter für den Erfolg der Transaktion entscheidend. Die Mitarbeiter sind somit als „Soft-Facts“ von zentraler Bedeutung (Schmickl & Jöns, 2004). Eine aktuelle Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) ging der Frage nach, welchen Beitrag die Mitarbeiter in M&A-Projekten leisten (Geighardt, 2007). Die Experten der DGFP entwickelten ein **Rahmenmodell** mit dessen Hilfe die Erfolgsfaktoren von M&A-Projekten untersucht wurden (vgl. Abbildung 4).

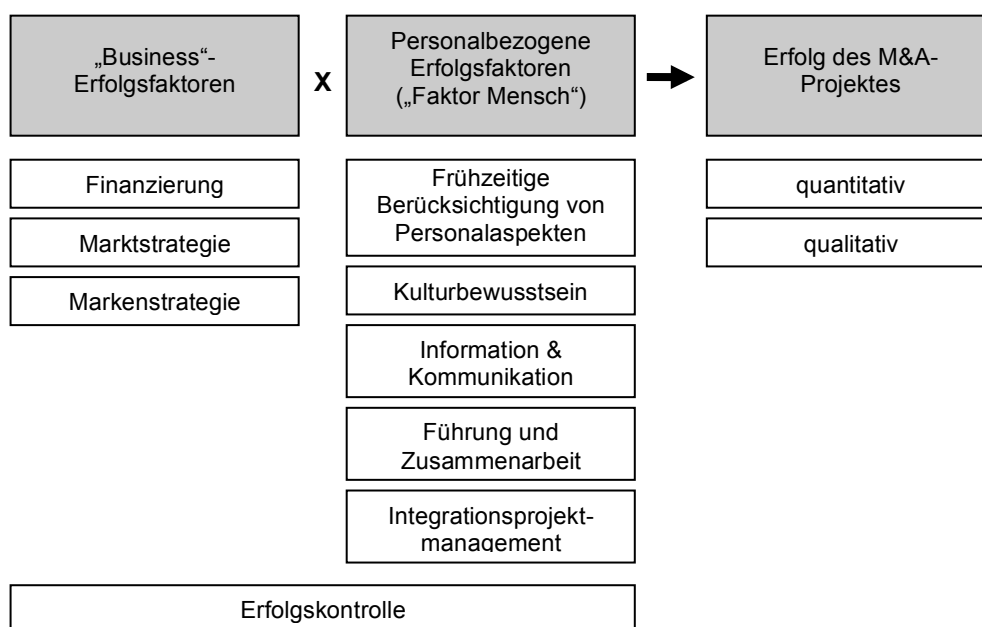


Abbildung 4: Erfolgsfaktorenmodell für ein M&A-Projekt unter besonderer Beachtung der Personalbezogenen Erfolgsfaktoren (eigene Abbildung nach Geighardt, 2007, S. 5).

Dieses Rahmenmodell (vgl. Abbildung 4) geht von der Annahme aus, „...dass sich der Erfolg eines M&A-Projektes aus einer Kombination von „Business“-Faktoren und personalbezogenen Faktoren ergibt“ (Geighardt, 2007, S. 5). „Diese Business-Faktoren sind notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für den Projekterfolg. Selbst ein solide finanziertes M&A-Projekt mit einer optimalen Markt- und Markenstrategie wird keinen Erfolg haben, wenn der „Faktor Mensch“ nicht beachtet wird.“ (Geighardt, 2007, S. 6).

Zu den **Personalfaktoren** zählen laut der Studie der DGFP die frühzeitige Berücksichtigung von Personalaspekten, das Kulturbewusstsein, die Information und Kommunikation, die Führung und Zusammenarbeit und das eigentliche Integrationsprojektmanagement (Geighardt, 2007, S. 6 ff).

Bereits in der Pre-Merger-Phase gilt es den Personalbereich frühzeitig einzubinden und zu berücksichtigen. 89 Prozent der untersuchten Unternehmen führen dazu mehr oder weniger systematisch sog. „**Human Ressource Due Dilligence**“ Prüfungen durch. Dabei werden primär finanzielle Risiken des Personalbereichs analysiert, wie Personalkosten, betriebliche Altersvorsorge und sonstige Sozialleistungen. Darüber hinaus werden auch Individual- und kollektivrechtlichen Regelungen, die Personalstruktur (z.B. Alter, Anzahl, Fluktuation der Mitarbeiter), die Personalqualifikation oder die Unternehmenskultur in die Analyse einbezogen (Geighardt, 2007, S. 10).

Nicht selten sind es Unternehmens- oder landeskulturelle Unterschiede, die den Zusammenschluss von Unternehmen erschweren. Solchen Schwierigkeiten kann durch die Förderung eines eigenen **Kulturbewusstseins** vorgebeugt werden. Kulturbewusstsein beschreibt hier die Sensibilität für die Bedeutung von Unternehmens- oder Landeskulturen und damit eine Grundhaltung, die unabhängig vom M&A-Projekt in den Unternehmen gelebt werden sollte. Die DGFP-Studie trifft allerdings keine Aussage darüber, ob es erfolgsversprechend ist, die Unternehmenskulturen anzugleichen und wenn ja, auf welche Weise eine solche Angleichung der Kulturen gelingen kann.

Wie bei anderen Change-Projekten ist es auch in einem M&A-Projekt absolut notwendig, die Mitarbeiter frühzeitig und umfassend zu **informieren**. Wenn Mitarbeiter zu spät oder nur lückenhaft informiert werden, wenn ihre Fragen und Sorgen nicht ernst genommen werden, ist kaum zu erwarten, dass diese sich für das M&A-Projekt einsetzen. Information und Kommunikation meint aber auch den wechselseitigen Austausch. Dies ist allerdings keine Selbstverständlichkeit, denn in nur 46 Prozent der untersuchten M&A-Projekte erhielten die Mitarbeiter die Gelegenheit sich zum M&A-Projekt zu äußern (Geighardt, 2007, S. 14).

Neben der Informations- und Kommunikationspolitik kommt den **Führungskräften** in M&A-Projekten eine besondere Rolle zu. Die geeigneten Führungskräfte müssen frühzeitig identifiziert und an das neue Unternehmen gebunden werden. Schließlich sind sie für eine möglichst reibungslose und erfolgreiche Zusammenarbeit im neuen Unternehmen verantwortlich. Nur wenige (18 Prozent) der untersuchten Unternehmen setzen laut Studie der DGFP zur Auswahl des neuen Führungsteams strukturierte Verfahren wie Assessment-Center oder Management Audit ein (Geighardt, 2007, S. 16).

Letztendlich zählt für den Erfolg eines M&A-Projektes auch ein professionelles **Integrationsprojektmanagement**. Dazu sollte eine Integrationsstrategie und ein Umsetzungsplan formuliert sowie eine eigene Projektstruktur etabliert werden. Als erfolgswirksam stellte sich dabei heraus, wenn für die Projektleitung Personen mit ausgeprägter Führungskompetenz beauftragt und der Personalbereich aktiv in die Steuerungsgruppe eingebunden wurde.

Eine konsequente **Kontrolle** des M&A-Projekterfolgs, zum Beispiel anhand von Meilensteinen und Kennzahlen ermöglicht eine rechtzeitige Korrektur des M&A-Prozesses und bietet die Grundlage, um aus Fehlern zu lernen. Allerdings überprüften von den untersuchten Unternehmen nur 47 Prozent den Erfolg des M&A-Projektes, 38 Prozent hatten dies für die Zukunft geplant und 16 Prozent wollten auch in Zukunft ganz darauf verzichten (Geighardt, 2007, S. 23).

## 2.5 Fazit

Es existieren in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl von M&A-Varianten. Neben der klassischen Übernahme werden bspw. auch Management-By-Out-Transaktionen unter dem Begriff der M&A zusammengefasst. In der Regel verfolgen die Unternehmen mit einer Transaktion das Ziel, externes Wachstum zu generieren. Wachstumsstrategien gelten bei vielen als probates Mittel, um dem globalen Wandel gerecht zu werden. Dass dies nicht von allen Marktteilnehmern geteilt wird, zeigen die in jüngster Zeit geführten Diskussionen um nachhaltiges Wirtschaften und die deutlich ansteigende Nachfrage nach sozial-ethischen Geschäftsmodellen.

M&A-Aktivitäten sind immer auch abhängig von den weltweiten ökonomischen Entwicklungen. Wie ein Blick in die Volumina-Veränderungen der letzten Jahre zeigt, verlaufen die M&A-Aktivitäten wellenförmig. Der letzte Höhepunkt an weltweiten M&A-Aktivitäten wurde im Jahr 2007 (6. Welle) beobachtet, aktuell ist nach einer kurzen Rezession wieder ein Anstieg der Aktivitäten zu erkennen.

Die Faktoren, die letztlich für den Erfolg eines M&A-Projektes sorgen, sind so vielfältig wie die Studien, die darüber geschrieben werden. Es haben sich dabei drei Faktoren als besonders erfolgsentscheidend herauskristallisiert: Ein realistischer Kaufpreis, ein Zusammenpassen der Stärken oder Kernkompetenzen sowie ein professionelles Integrationsmanagement und hierbei insbesondere die Berücksichtigung der Human Resources.

### 3. Die Post Merger Integration

Typischerweise vollzieht sich ein M&A-Projekt in drei Phasen. Auf diese drei Phasen wird im nachfolgenden Abschnitt eingegangen (vgl. Abschnitt 3.1). Auf die im Rahmen der Zusammenführung der beteiligten Unternehmen anfallenden Aktivitäten wie bspw. die Bestimmung eines Integrationsteams, die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation oder die Evaluation des Integrationsprozesses wird im Abschnitt 3.2 eingegangen. Ein Resümee im Abschnitt 3.3 beendet dieses Kapitel.

#### 3.1 Die typischen Phasen von Merger und Acquisitions

In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze zum Ablauf von M&A. Diese unterscheiden sich bezüglich der Tiefe, in welcher der Prozess betrachtet wird. Je höher der Abstraktionsgrad, umso weniger Phasen werden unterschieden. Die meisten Autoren teilen den Prozess in **drei Phasen** auf (Eschenbach & Stadler, 1997; Clever 1993, Heini, 2003; Picot, 2008, S. 22). Die erste Phase, die **Pre-Merger-Phase** oder Planungsphase beginnt mit den grundsätzlichen Überlegungen, inwieweit eine Fusion oder Akquisition zur strategischen Ausrichtung des eigenen Unternehmens passt. Sie endet mit der Auswahl eines konkreten Übernahme- oder Fusionspartners. Die zweite Phase, die **Merger-Phase** oder Durchführungsphase beinhaltet die Vertragshandlungen und schließt mit dem Vertragsabschluss ab. In der dritten Phase, der **Post-Merger-Phase** oder Integrations- bzw. Implementierungsphase, startet die eigentliche Integration und damit die Zusammenführung der beteiligten Unternehmen. In dieser letzten Phase werden Synergien identifiziert sowie Strategien, Strukturen und Kulturen zusammengeführt.

Einige Autoren weisen darauf hin, dass die Integration bereits vor der eigentlichen Post-Merger-Phase beginnen sollte (bspw. Heini, 2003; Eschenbach & Stadler, 1997). Bereits mit der Entscheidung für eine Unternehmenstransaktion sollte die Integration vorbereitet und begleitet werden. Frühzeitige Integrationsmaßnahmen, wie Informationsveranstaltungen oder Workshops sollen dabei Widerstände auf Seiten der Mitarbeiter ausräumen und zum Erfolg des Zusammenschlusses beitragen.

Einen ganzheitlichen Ansatz zur Abbildung des M&A-Prozesses entwickeln Wöhler und Cumpelik (2006). Für eine erfolgreiche Transaktion ist es aus ihrer Sicht notwendig, den Prozess ganzheitlich, beginnend von der Strategie bis zur Integration zu betrachten und verbindlich einzuhalten (vgl. Abbildung 5).



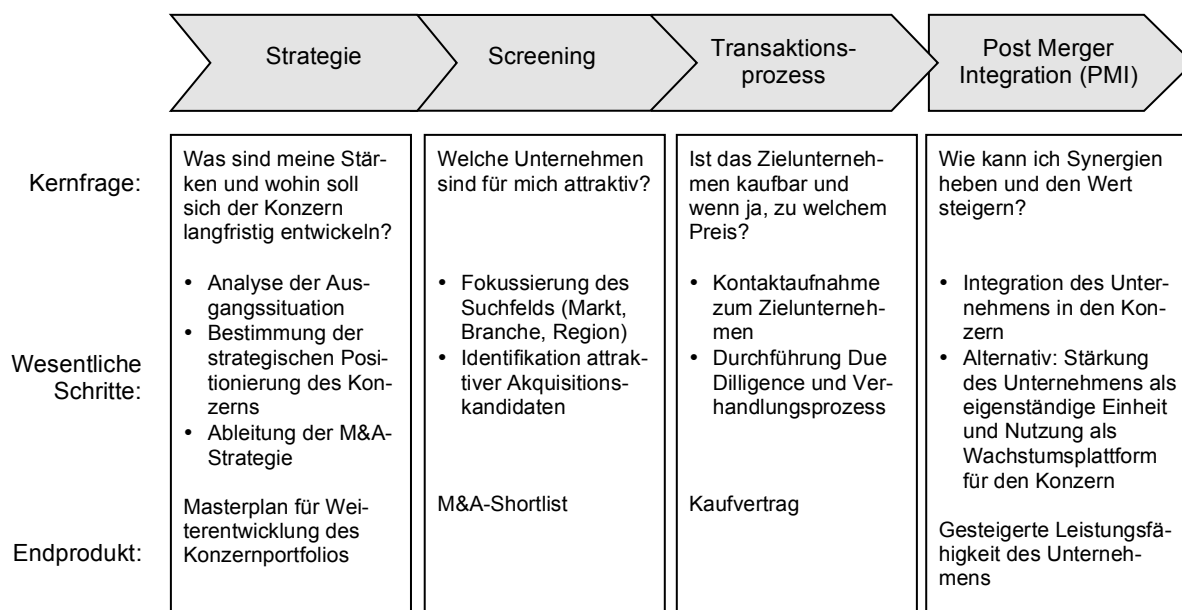


Abbildung 5: Ganzheitlicher M&A-Ansatz (eigene Abbildung nach Wöhler & Cumpelik, 2006, S. 455).

Je standardisierter dieser Prozess ist, desto leichter sei es auch diesen konsequent und unter Berücksichtigung aller notwendigen Schritte umzusetzen. Ausgangspunkt aller M&A-Aktivitäten ist nach Wöhler und Cumpelik (2006) die Ausarbeitung einer Strategie zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Auf der Grundlage der eigenen Stärken und Schwächen gilt es den potentiellen Bedarf an Unternehmenszukaufen zu bestimmen. Sobald ein Masterplan für die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmensportfolios formuliert wurde, beginnt die Suche nach geeigneten Kaufobjekten. Dabei werden das direkte Wettbewerbsumfeld, Empfehlungen von Investmentbankern oder Ideen aus dem Umfeld des Unternehmens berücksichtigt. Sämtliche Vorschläge werden systematisch bearbeitet und von der Unternehmensleitung geprüft. Auf einer sog. M&A-Shortlist finden sich die aktuellen Vorschläge und der Status Ihrer Prüfung.

Mit der Entscheidung der Unternehmensleitung eine M&A-Idee weiter zu verfolgen, beginnt die eigentliche Transaktion. Bevor es zur Vertragsunterzeichnung (Closing) kommt, steht ein detaillierter Einblick in das zu kaufenden Unternehmens (Target) im Rahmen einer Due Dilligence-Prüfung an. Dafür werden die Informationen des Verkäufers analysiert, Interviews mit dem Management geführt und das Unternehmen systematisch geprüft. Nach der Vertragsunterzeichnung (Closing) beginnt die eigentliche Integration des neuen Unternehmens. Diese Phase entscheidet letztlich über Erfolg oder Misserfolg der Transaktion. Nach Ansicht der Autoren hat sich gezeigt, dass eine erfolgreiche Transaktion durch eine effiziente Planung und Durchführung des Integrationsprozesses gekennzeichnet ist (Wöhler & Cumpelik, 2006, S. 459).

Da es mit Ausnahme von börsen- und wertpapierhandelsrechtlicher sowie übernahmerechtlicher Vorschriften keine festen Regeln für Unternehmenstransaktionen gibt, können diese Phasen hinsichtlich ihrer Ausgestaltung in den einzelnen Transaktionen unterschiedlich gestaltet werden. Wesentliche Aspekte für die konkrete Gestaltung stellen dabei die Struktur, Größe oder Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen dar. Für die Frage der rechtlichen Ausgestaltung ist zusätzlich von Bedeutung, ob es sich um nationale oder grenzüberschreitende Transaktionen handelt, da bei grenzüberschreitenden Transaktionen unterschiedliche Rechtssysteme berücksichtigt werden müssen (Picot, 2008).

### **3.2 Die Phasen der Post Merger Integration**

Wie von einigen Autoren angeführt, entscheidet die Zusammenführung der beteiligten Unternehmen letztlich über den Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion (bspw. Wöhler & Cumpelik, 2006). Der Prozess der Post Merger Integration besitzt daher eine herausragende Bedeutung für das Erreichen der mit der Transaktion verfolgten Ziele. *„Die Schwierigkeit der Integration liegt in ihrer Komplexität.“* (Müller-Stewens, 2006, S. 789). Dabei sind eine Vielzahl von Aufgaben zu bewältigen. Jede Post Merger Integration erfordert im Durchschnitt ca. 2.000 Veränderungen und bedarf ca. 10.000 Entscheidungen (Gerds & Schewe, 2006). Der Integrationserfolg steht und fällt demnach mit der Beteiligung der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter fragen nach dem Sinn und Zweck der Transaktion und den für sie verbundenen Konsequenzen. Umso notwendiger erscheint es daher, alle Aktivitäten, die im Rahmen der Post Merger Integration notwendig werden, frühzeitig zu planen, aufeinander abzustimmen und bedarfsgerecht zu kommunizieren. Bei Wirtz und Wecker (2006) findet sich eine systematische Aufstellung aller notwendigen Aktivitäten im Rahmen der Post Merger Integration (vgl. Abbildung 6).

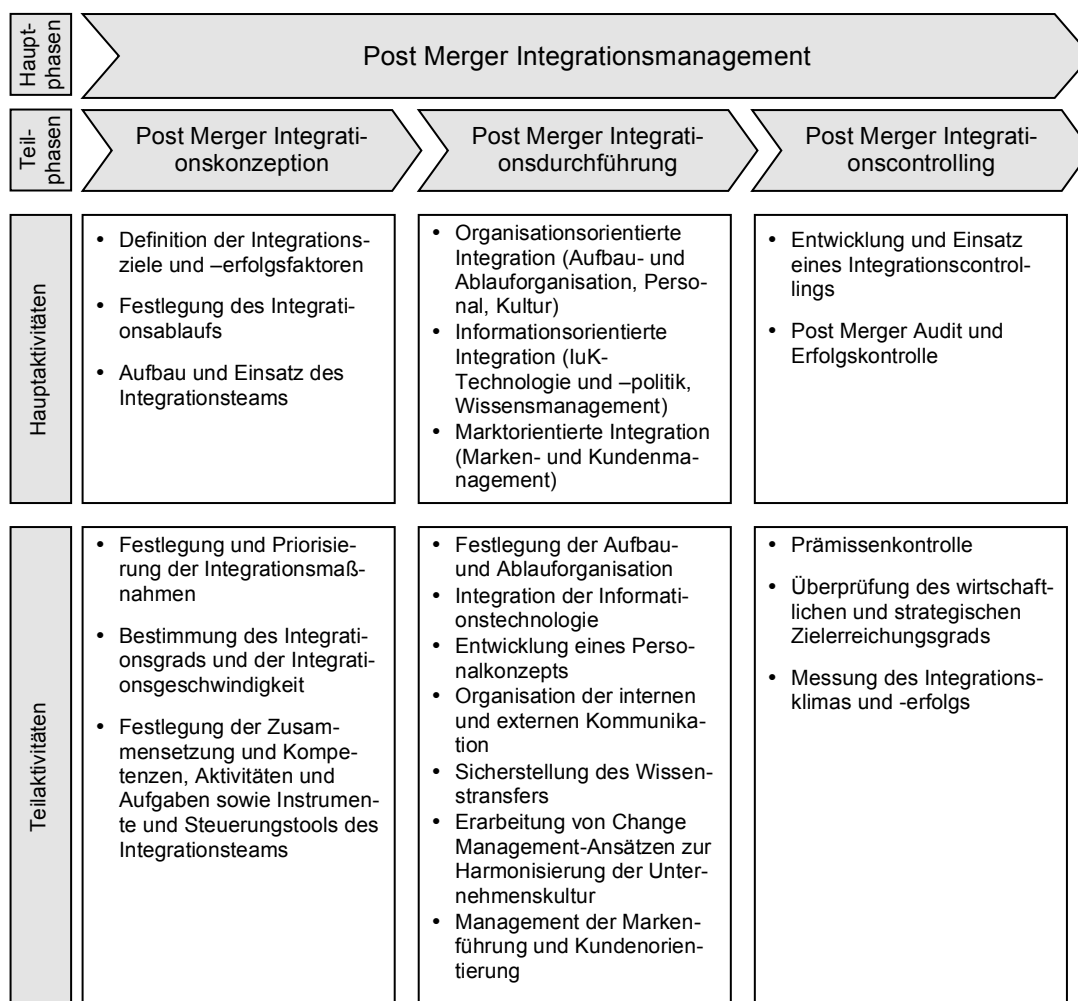


Abbildung 6: Phasen der Post Merger Integration (eigene Abbildung nach Wirtz & Wecker, 2006, S. 710).

Die drei Phasen Integrationskonzeption, -durchführung und Integrationscontrolling sowie die notwendigen Aktivitäten werden in den folgenden Abschnitten näher beschrieben.

### 3.2.1 Die Post Merger Integrationskonzeption

Ausgangspunkt aller Aktivitäten nach der offiziellen Vertragsunterzeichnung ist die Konzeption der Post Merger Integration. Grundlage des Integrationskonzepts bilden die Ziele, die mit dem Zusammenschluss der Unternehmen verbunden sind (z.B. Erreichen von Synergien oder Stärkung der Marktposition). Aus den Zielen werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren abgeleitet, die zur Zielerreichung beitragen, wie bspw. die schnelle Einleitung der Restrukturierung, die zügige Besetzung von Führungspositionen oder die Entwicklung eines gemeinsamen Unternehmensleitbilds (Wirtz & Wecker, 2006).

Als weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Post Merger Integration gilt die detaillierte Planung des Integrationsablaufs, die möglichst alle Integrationsmaßnahmen, einen Implementierungszeitrahmen sowie die Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten enthält. Hierbei wird insbesondere die Frage, inwieweit das akquirierte Unternehmen seine Selbstständigkeit behalten soll, durch den **Integrationsgrad** bestimmt.

### 3.2.1.1 Bestimmung des optimalen Integrationsgrads

Der optimale Integrationsgrad muss für jede Transaktion individuell ermittelt werden. Der Integrationsgrad legt fest, inwiefern die Unternehmen tatsächlich zusammengeführt werden sollen. Denkbar sind eine Vielzahl von Möglichkeiten, die sich auf einem Kontinuum zwischen vollständiger Integration und weitgehend unabhängiger Weiterführung anordnen lassen. Eines der bekanntesten Modelle hierzu stammt von Haspeslagh und Jemison (1992). Sie entwickelten eine **Vier-Felder-Entscheidungsmatrix** anhand dessen der optimale Integrationsgrad abgeleitet werden kann. Für die Wahl des optimalen Integrationsgrads empfehlen Haspeslagh und Jemison (1992) sich an dem „Bedarf nach organisatorischer Autonomie“ und „strategischer Interdependenz“ zu richten.

Die **strategische Interdependenz** zwischen beiden Unternehmen ist davon abhängig, wie die **Wertschöpfung** erfolgen soll, d.h. in welcher Weise die Fähigkeiten zwischen den Unternehmen transferiert werden sollen. Hierfür formulieren Haspeslagh und Jemison (1992, p. 43 ff.) vier Möglichkeiten:

1. **Automatische Akquisitionsvorteile:** Hier ist ein Transfer von Fähigkeiten nicht notwendig, da sich die Vorteile automatisch realisieren lassen. In diesem Fall werden durch das erworbene Unternehmen bspw. Marktanteile erhöht oder Steuervorteile realisiert.
2. **Ressourcen-Verbund:** Hier werden die Ressourcen beider Unternehmen zusammengeführt. Für die Integration bedeutet dies, dass Einheiten auf operativer Ebene zusammengelegt werden und die Grenzen zwischen den Unternehmen fast gänzlich verschwinden.
3. **Transfer funktioneller Fertigkeiten:** Bei dieser Art werden nur bestimmte Fähigkeiten, wie zum Beispiel technisches Know-how aus dem Ziel- in das Käuferunternehmen übertragen. Da solche Fertigkeiten bestimmten Personen oder Bereichen zugeschrieben werden, ist der Erfolg der Integration von der Schaffung der passenden Atmosphäre abhängig, um die Know-how-Träger weiter an das neue Unternehmen zu binden.

4. **Transfer allgemeiner Management-Fähigkeiten:** Hier werden eher allgemeine Managementbereiche wie bspw. Controlling oder Finanzplanung übertragen. Der Transfer dieser Bereiche erscheint weniger anfällig für atmosphärische Störungen als der Transfer funktioneller Fertigkeiten.

Abhängig von der Wahl des Fähigkeitentransfers ist das Bedürfnis nach **strategischer Interdependenz** entweder geringer oder stärker ausgeprägt.

Der zweite Aspekt bei der Wahl des passenden Integrationsgrades befasst sich mit dem Bedarf nach der **organisatorischen Autonomie**. Es ist dabei zu klären, in wie weit das Zielunternehmen weiterhin unabhängig agieren soll und in welchen Bereichen eine organisatorische Zusammenlegung sinnvoll ist. Wenn fest steht, wie groß der Bedarf nach organisatorischer Autonomie ist, können beide Aspekte in einer Vier-Felder-Matrix dargestellt und der passende Integrationsgrad gewählt werden (vgl. Abbildung 7).

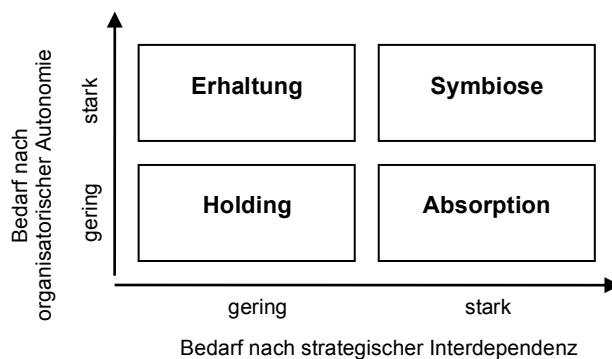


Abbildung 7: Vier-Felder-Entscheidungsmatrix zur Wahl des Integrationsgrads (eigene Abbildung nach Haspeslagh & Jemison, 1992, S. 174 und Jansen, 2001, S. 233).

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, ist im Falle der **Holding-Strategie** der Bedarf nach organisatorischer Autonomie sowie der Bedarf nach strategischer Interdependenz gering. In diesem Fall ist keine eigenständige Integration notwendig, da sich hier im besten Falle nur die Eigentümerstrukturen ändern. Diese Strategie wird von Private-Equity-Firmen häufig gewählt, die anstelle einer Integration umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen und eine strategische Neuausrichtung des erworbenen Unternehmens einleiten (Wirtz & Wecker, 2006).

Bei der **Erhaltungs-Strategie** sind die Bedürfnisse nach organisatorischer Autonomie hoch und nach strategischer Interdependenz gering. In diesem Fall werden die bisherigen Organisationsstrukturen und Aktivitäten des erworbenen Unternehmens beibehalten. Die-

ser Ansatz wird häufig von Finanzinvestoren gewählt, die das Unternehmen möglichst unabhängig weiterführen wollen (Freund, 1992).

Bei der **Absorptions-Strategie** sind die strategischen Interdependenzen eher stark und der Bedarf nach Autonomie eher gering. Dies ist immer dann der Fall, wenn das Käuferunternehmen möglichst viel Know-how und Fähigkeiten des Zielunternehmens transferieren möchte und der Erhalt der Autonomie vernachlässigbar ist (Schweiger, Csiszar & Napier, 1994). Dies bedingt aber, dass umfangreiche Integrationsaktivitäten notwendig werden und mit Widerstand von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen ist.

Die **Symbiose-Strategie** stellt sicher die größten Herausforderungen dar, da hier der Bedarf nach strategischer Interdependenz hoch, aber gleichzeitig auch der Wunsch nach größtmöglicher Autonomie gegeben ist. Bei gleichzeitig größtmöglicher Zusammenführung der Unternehmen soll dennoch die bisherige Unabhängigkeit erhalten bleiben. Auch hier sind umfangreiche Integrationsaktivitäten einzuplanen (Steinöcker, 1993).

### **Integrationsgrad nach Marks und Mirvis (1998)**

Als Erweiterung des Konzepts von Haspeslagh und Jemison (1992) ist der **Ansatz von Marks und Mirvis (1998)** anzusehen, der die unterschiedlichen Integrationsansätze hinsichtlich ihrer Anforderungen an den organisatorischen Wandel bei Käufer- und Zielunternehmen unterscheidet und zusätzlich Aspekte der kulturellen Integration berücksichtigt. Marks und Mirvis (1998) entwickelten daraus eine Fünf-Felder-Entscheidungsmatrix (vgl. Abbildung 8).

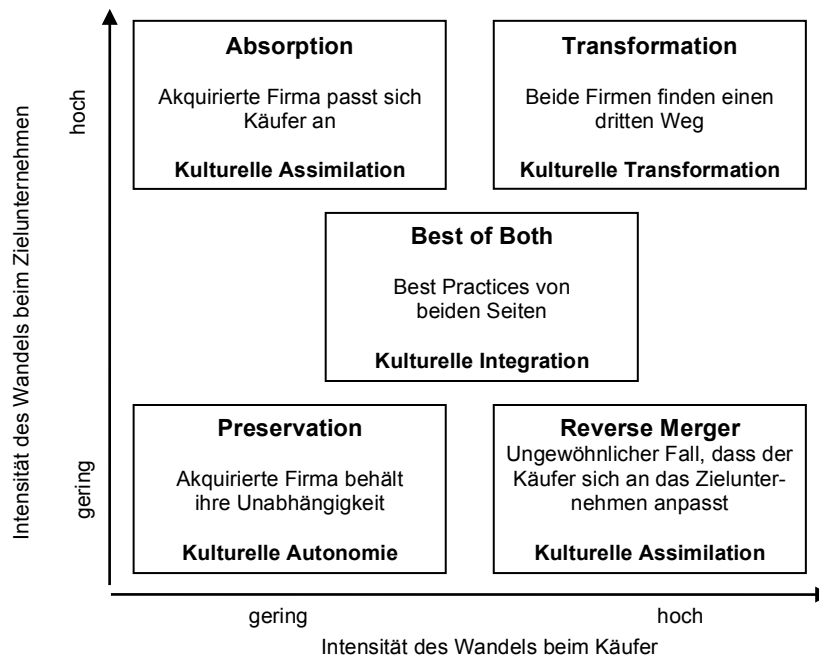


Abbildung 8: Integrationsgrad und Integrationskultur nach Marks und Mirvis, 1998 (eigene Abbildung nach Marks & Mirvis, 1998, S. 73 und Jansen & Brugger, 2008, S. 576).

Im Fall der **Preservation** behält das akquirierte Unternehmen seine Unabhängigkeit sowie seine kulturelle Autonomie. Je nach Einzelfall kann es dazu kommen, dass aufgrund von umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen eine Vielzahl von Veränderungen notwendig werden.

Im Ansatz der **Absorption** passt sich das gekaufte Unternehmen dem Käuferunternehmen an und ein umfassender organisatorischer Wandel auf Seiten des gekauften Unternehmens wird notwendig. Im umgekehrten Fall, dem **Reverse Merger**, passt sich das Käuferunternehmen dem Zielunternehmen an. Dieser Fall tritt allerdings eher selten auf.

Beim **Best of Both** bringen beide Unternehmen ihre Stärken zum gegenseitigen Vorteil in den neuen Unternehmensverbund ein. Die Intensität des organisatorischen Wandels ist auf beiden Seiten relativ hoch. Und im Fall der **Transformation** finden beiden Unternehmen einen für sie neuen Weg, die Geschäftstätigkeit aufeinander abzustimmen. Die Autoren lassen allerdings offen, inwiefern sich die Ansätze Best of Both und Transformation letztlich unterscheiden.

Die Diskussion der Integrationstypologien bzw. Integrationsgrade macht deutlich, dass es nicht den einen besten Weg für die Post Merger Integration gibt. Für jeden Einzelfall gilt

es zu entscheiden, wie hoch der Grad an Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen sein soll und wie viel organisatorischer Wandel hierfür notwendig sein wird.

Eine Studie von Grimpe (2005), der die Zusammenführung von Forschungs- und Entwicklungsbereichen im Kontext von M&A untersuchte, kommt zum Ergebnis, dass **zwischen dem Integrationsgrad und dem Integrationserfolg kein linearer Zusammenhang** besteht. Sowohl ein niedriger (Erhaltung oder Holding) als auch ein hoher Integrationsgrad (Absorption) scheinen bessere Erfolgsaussichten zu besitzen als ein mittlerer Integrationsgrad (Synthese oder Best of Both). Offensichtlich bereiten die organisatorische Veränderungen auf Seiten des Käufer- und des Zielunternehmens im Fall der Synthese aufgrund der Komplexität des Vorhabens die größten Schwierigkeiten. Grimpe (2005, S. 22) empfiehlt daher eine begrenzte Eingliederung des Zielunternehmens in das Käuferunternehmen, um die Kontinuität des Geschäfts sicherzustellen und dennoch rasche Erfolge zu erzielen. Dagegen birgt nach Unger (2007) eine vollständige Integration aufgrund der Vielzahl an Aktivitäten und der in den meisten Fällen hohen Komplexität ein großes Risiko aber gleichzeitig auch die Chance, die meisten Synergien zu erzielen.

### **Der Partnerschaftliche Ansatz der Integration**

Aktuelle M&A-Aktivitäten weisen auf einen möglichen Trend hin, dem vor allem Konzerne aus Schwellenländern folgen. Anstatt übernommene Unternehmen so schnell und soweit wie möglich zu integrieren, lassen sie den Zukäufen ihre Unabhängigkeit und verfolgen einen sog. **Partnerschaftlichen Ansatz** (Kale, Singh & Raman, 2010). Dabei behält das übernommene Unternehmen weitgehend seine Autonomie, Organisations- und Führungsstrukturen. Lediglich die Werte und die Geschäftsphilosophie des Käuferunternehmens werden kommuniziert und als Inspiration für das Management angeboten. Auf diese Weise gelingt es die übernommenen Unternehmen zu führen, ohne dass diese sich bedroht fühlen. Damit wird ein Umfeld geschaffen, das Wissen und Know-how selektiv erschließt und Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre vermeidet. Da sich diese sanfte Integrationsmethode nicht für alle Unternehmen eignet, haben die Autoren einige Bedingungen formuliert, anhand deren eine Entscheidung für oder gegen den Partnerschaftlichen Integrationsansatz getroffen werden kann (vgl. Tabelle 4).



Tabelle 4: Vergleich der beiden Integrationsansätze Partnerschaft vs. (vollständige) Integration (eigene Tabelle in Anlehnung an Kale, Singh & Raman, 2010, S. 74 ff.).

	Partnerschaft	Integration
<b>Wie sich die Modelle unterscheiden</b>		
Organisationsstruktur	Zukäufe eigenständig lassen	Zukäufe eingliedern
Prozesse	Einige ausgewählte Prozesse koordinieren	Kernprozesse und unterstützende Prozesse integrieren
Topmanager	Bleiben im Amt	Werden ersetzt
Eigenständigkeit	Bleibt nahezu vollständig erhalten	Keiner oder nur stark begrenzt
Tempo der Integration	Stufenweise, eher langsam	schnell
<b>Für wen sich der Partneransatz eignet</b>		
Welche Ressourcen hat das gekaufte Unternehmen?	Ergänzende, bessere oder einzigartige Ressourcen, zum Beispiel Marken oder Technologien	Die gleichen oder ähnliche wie der Käufer
Womit lässt sich nach der Übernahme Wert schaffen?	Umsatzsteigerungen durch neue Märkte oder neue Produkte und den Austausch von bewährten Verfahren	Kostensenkungen durch das Verschmelzen von Vermögenswerten und Prozessen sowie durch Größeneffekte
Welche Art von Unternehmen ist der Käufer?	Kooperativ, mit viel Toleranz für Pluralität, ist bereit zu lernen, langfristige Ausrichtung.	Hierarchisch, mit niedriger Toleranz für Pluralität, ist bestrebt anderen das eigene Wissen zu vermitteln, legt den Fokus auf Ergebnisse.
<b>Beispiele von M&amp;A nach dem partnerschaftlichen Ansatz</b>		
Tata-Chemicals (Indien) und Brunner Mond (Chemieunternehmen aus UK), Tata-Tea und Tetley (Teekonzern aus UK), Mahindra (Indien) und Gelenkschmiede Schneider (und weitere Unternehmen aus Deutschland), Ülker (Türkei) und Godiva (Belgien/ USA), Nissan (Japan) und Renault (Frankreich).		

Wie der Blick in die Literatur zeigt, besteht zwischen dem Integrationsgrad und dem Erfolg einer Transaktion kein linearer Zusammenhang. Je nach Transaktion und nach Zielsetzung des Käuferunternehmens kann eine vollständige Integration oder auch ein eher partnerschaftliches Vorgehen angebracht sein. Abschließend lässt sich festhalten, dass es für den Erfolg der Integration förderlich ist, die Wahl des Integrationsgrades frühzeitig und offen zu kommunizieren, um Unsicherheiten zu vermeiden und eine klare Richtung vorzugeben.

### 3.2.1.2 Bestimmung der optimalen Integrationsgeschwindigkeit

Neben dem angestrebten Integrationsgrad ist die geplante **Integrationsgeschwindigkeit** für die weitere Gestaltung der Post Merger Integration von Bedeutung. Soll unmittelbar nach Abschluss der Vertragsverhandlungen mit den erforderlichen Aktivitäten begonnen werden oder, wird erst nach einer Phase des gegenseitigen „Kennenlernens“?

Die Integrationsgeschwindigkeit lässt sich als Quotient aus Integrationsumfang und Integrationsdauer beschreiben (Zeyer, 1995). In der Praxis stößt der Versuch die Integrationsgeschwindigkeit exakt zu bestimmen, an Grenzen: Zum einen muss klar erkennbar sein, wann eine Integrationsmaßnahme beginnt und wann sie als abgeschlossen gilt. Zum anderen muss beim Vergleich von unterschiedlichen Integrationsgeschwindigkeiten eine Aussage über die Qualität der unterschiedlichen Integrationsaktivitäten möglich sein (Gerpott, 1993). Das Tempo von Veränderungen ist zwar messbar, wird aber in der Praxis durch einzelne Beobachter selektiv interpretiert (Noss, 1997). Was für den einen eine rasche Integration ist, kann für den anderen zu langsam dauern.

In der Unternehmenspraxis wird vorrangig die Annahme vertreten, dass nur eine rasche Integration zum Erfolg führt (Mitchell, 1989; de Noble, Gustafson & Hergert, 1988). „*Jack Welch, when he was running General Electric, believed that integration should be completed within 90 days.*“ (Harrison, 2007, S. 34). Empirische Studien, in denen die Integrationsgeschwindigkeit explizit erfasst wurde, attestieren der Integrationsgeschwindigkeit zwar einen kritischen, aber keinen entscheidenden Einfluss auf den Integrationserfolg (bspw. Bragado, 1992; Schlünzen, 2002; Jansen, 2002). Andere Autoren wiederum postulieren eine **moderate Integrationsgeschwindigkeit** als Erfolgsfaktor (Gerds & Schewe, 2006). Werden zu schnell zu viele Aufgaben in Angriff genommen (z.B. 80 Prozent der Integrationsmaßnahmen in den ersten 100 Tagen, Gerds & Schewe, 2006, S. 50) steige die Arbeitsbelastung auf Seiten der Mitarbeiter und damit das Risiko von Überforderung und Fehlentscheidungen. Durch das hohe Tempo bleibe kein Spielraum für flexible Reaktionen, die Beherrschbarkeit des Integrationsprozesses nehme ab und Kunden könnten sich überrumpelt fühlen (Gerds & Schewe, 2006).

Homburg und Bucerius (2003) verfolgen den Ansatz, die Integrationsgeschwindigkeit differenziert zu betrachten. Nach Ansicht der Autoren soll sich die Geschwindigkeit an der **Heterogenität** der beteiligten Unternehmen orientieren. Heterogenität meint dabei die Unterschiedlichkeit unternehmensinterner wie –externer Aspekte. Ein **hoher Grad interner Heterogenität** liegt dann vor, wenn sich Unternehmen hinsichtlich ihrer strategischen Orientierung, ihrer Managementstile, dem Grad ihrer Kundenorientierung oder ihrem wirtschaftlichen Erfolg unterscheiden. Je ausgeprägter die interne Heterogenität, umso

schwieriger gestalten sich die Integration, da der Abbau von Barrieren zwischen den Mitarbeitern und die Schaffung von gegenseitigem Vertrauen sehr viel Zeit in Anspruch nehmen werden.

Ein **hoher Grad externer Heterogenität** besteht dann, wenn sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Marktpositionierung oder ihrer Ausrichtung auf bestimmte Zielmärkte unterscheiden. Je höher der Grad an externer Heterogenität umso größere Anstrengungen erfordert die Integration. Mögliche Integrationsaktivitäten sind dann die Neupositionierung des gekauften Unternehmens in Bezug auf das Angebot (z.B. die Reduzierung von Produktvarianten, von Serviceleistungen oder Marken) oder den Kundenservice (z.B. die Schließung von Filialen). Daher postulieren Homburg und Bucerius (2003), dass die Verunsicherung der Kunden umso höher sei, je heterogener die Unternehmen auf dem Markt aufgetreten sind. Man stelle sich bspw. in Deutschland ein Zusammengehen von Aldi und Feinkost Käfer vor. Die Kunden von Aldi würde es sicherlich freuen, hochwertige Lebensmittel zu besonders günstigen Preisen zu erhalten. Im Gegensatz dazu wären die Kunden von Käfer bezüglich der Qualität und Herkunft der Waren verunsichert, was letzten Endes zu einer Verwässerung der Marke „Käfer“ führen könnte. Homburg und Bucerius (2003) empfehlen in solchen Fällen eine rasche Integration, um einer Verunsicherung der Kunden möglichst schnell zu begegnen.

Für die Wahl der geeigneten Integrationsgeschwindigkeit in Abhängigkeit von der internen und externen Heterogenität wurde von Homburg und Bucerius (2003) eine **Vier-Felder-Entscheidungsmatrix** entwickelt (vgl. Abbildung 9).

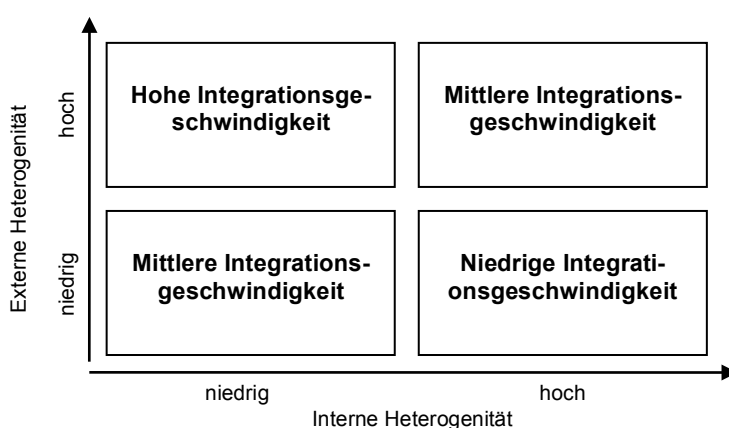


Abbildung 9: Wahl der angemessenen Integrationsgeschwindigkeit in Abhängigkeit der externen und internen Heterogenität (eigene Abbildung nach Homburg & Bucerius, 2003, S. 14).

Nach den Empfehlungen von Homburg und Bucerius (2003) ist nur in Fällen hoher externer Heterogenität und niedriger interner Heterogenität eine rasche Integrationsgeschwin-

digkeit empfehlenswert. Um beim eben genannten Beispiel zu bleiben: Beim Zusammengehen von Aldi und Käfer empfiehlt sich nur dann eine rasche Integration, wenn sich diese beiden Unternehmen intern, zum Beispiel in Bezug auf Ihre Managementstile, nur wenig unterscheiden. Dem Leser bleibt dahingestellt, ob dies tatsächlich der Fall ist. Im umgekehrten Fall bei niedriger externer Heterogenität und hoher interner Heterogenität empfiehlt sich dagegen eine relativ langsame Integration. Für die Entscheidung hinsichtlich der Integrationsgeschwindigkeit ist demnach eine umfassende Analyse der internen wie externen Unterschiedlichkeit der Unternehmen notwendig (Homburg & Bucerius, 2003b).

Abschließend lässt sich festhalten, dass auch bezüglich der Integrationsgeschwindigkeit keine eindeutige Aussage über den Zusammenhang zwischen Geschwindigkeit und Integrationserfolg getroffen werden kann. Der Mythos, dass nur eine hohe Geschwindigkeit erfolversprechend ist, scheint aber überholt zu sein.

### **3.2.1.3 Bestimmung des Integrationsteams**

Neben der Festlegung des Integrationsgrads und der Integrationsgeschwindigkeit bleibt als letzte Aktivität im Rahmen der Post Merger Integrationskonzeption der Aufbau und Einsatz eines geeigneten **Integrationsteams**. Nach Wirtz und Wecker (2006) sollte sich das Integrationsteam im Idealfall aus Mitarbeitern beider Unternehmen, Käufer- wie übernommenes Unternehmen, zusammensetzen. Um zeitraubende Diskussionen zu vermeiden empfiehlt Unger (2007) eine klare Abgrenzung zwischen den Rollen des Integrationsteams und denen der Linienverantwortlichen.

## **3.2.2 Die Post Merger Integrationsdurchführung**

Nach der Konzeption der Post Merger Integration sind für die erfolgreiche Durchführung im Wesentlichen Aspekte der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation, Unternehmenskultur, Personalmanagement), der Information (Informationstechnologie und –politik, Wissensmanagement) sowie der Marktorientierung zu berücksichtigen (Wirtz & Wecker, 2006). Auf diese wird nachfolgend kurz eingegangen.

### **3.2.2.1 Aspekte der Organisation**

Da die meisten Transaktionen die Realisierung von Synergien zum Ziel haben, ist es hierfür notwendig, die **Aufbau- und Ablauforganisation** entsprechend anzupassen. Dies kann durch die Zusammenlegung von Abteilungen, durch Schaffung neuer Teams oder die Schließung ganzer Standorte erfolgen. Hierbei orientieren sich die notwendigen Maß-

nahmen an dem angestrebten Integrationsgrad. Erweisen sich die Strukturen der beteiligten Unternehmen als sehr heterogen und wird ein hoher Integrationsgrad angestrebt, sind die organisatorischen Maßnahmen zur Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend komplex (Wirtz & Wecker, 2006).

Neben der Architektur der Ablauf- und Aufbauorganisation gilt es vor allem die kulturelle und personelle Integration erfolgreich zu gestalten. Insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Literatur wird vielfach postuliert, die **Unternehmenskulturen** rasch anzugleichen bzw. eine neue gemeinsame Unternehmenskultur zu schaffen (bspw. Krystek, 1992; Jansen & Körner, 2000; Wächter, 1990). Dabei gilt es insbesondere ein Aufeinanderprallen der Kulturen zu vermeiden, da hierdurch eine einheitliche Vermittlung von Zielen und Werten verhindert wird und sich auf Seiten der Mitarbeiter Unsicherheit und Widerstand ausbilden können (Gruber & Töpfer, 2002; Grüter, 1993; Werner, 1999).

Als prägnantes Beispiel für das Scheitern eines Unternehmenszusammenschlusses aufgrund kultureller Unterschiede gilt der Merger von Daimler und Chrysler. Bereits zu Beginn der Zusammenarbeit war auf amerikanischer Seite die Angst vor stereotyper „Germanisierung“ und „Machtübernahme“ durch die „*Evil Germans*“ (Schneider, 2001, Abs. 14) spürbar. Als die Geschäfte von Chrysler nach dem Merger immer schlechter liefen, wurde der Vorwurf laut, die Deutschen hätten das amerikanische Unternehmen „[...] *mit ihrer Arroganz und ihrem teutonischen Ungeschick, an die Wand gefahren ...*“ (Schneider, 2001, Abs. 14), obwohl die Geschäfte bei Chrysler noch immer in amerikanischer Verantwortung lagen. Dabei waren es insbesondere kulturelle Probleme, die die Zusammenarbeit erschwerten: „*Es gab in der Tat ein kulturelles Problem bei dieser Fusion, [...]. Gerade die Angst, in den USA als die besserwisserischen Deutschen zu erscheinen, habe die Daimler-Leute gehindert, rechtzeitig bei Chrysler einzugreifen. Wir haben zwei Jahre lang gesagt, die Amerikaner müssen es besser wissen, wir greifen nicht ein.*“ (Schneider, 2001, Abs. 18).

So ist es nicht weiter verwunderlich, dass der Zusammenschluss von Daimler und Chrysler scheiterte und es letztlich zur Trennung der beiden Unternehmen kam. Forschung wie Unternehmenspraxis sind sich darüber einig, dass dem Faktor „Kultur“ ein besonderer Stellenwert für den Erfolg einer Transaktion zukommt. Um die Unternehmenskultur bereits frühzeitig zu berücksichtigen, wird in einigen Fällen die klassische Sorgfaltsprüfung (Due Dilligence) um den Aspekt der Unternehmenskultur erweitert (Cultural Due Dilligence; bspw. Strähle, 2004; Steinle, Eichenberg & Weber-Rymkovska, 2004). Hierbei wird der Versuch unternommen, die Unternehmenskulturen der beteiligten Unternehmen mittels geeigneter Methoden zu erheben, um eine Aussage über die Passung der Kulturen treffen zu können. Aufgrund der großen Bedeutung des Faktors Unternehmenskultur wird in die-

ser Arbeit auf die Möglichkeit, Unternehmenskulturen im Rahmen von M&A abzubilden sowie Kulturen zu gestalten an späterer Stelle näher eingegangen (vgl. Abschnitt 4.3).

Neben der kulturellen Integration erweist sich auch die **personelle Integration**, also die Zusammenführung des Personalmanagements (z.B. Personalbedarfsplanung, Anreiz- und Führungssysteme) als besonders schwierig (Thom & De Souza, 2001). Da mit Widerständen von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen ist, muss den psychologischen Wirkungen der Integration erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden (Kay & Shelton, 2000). Die psychologischen Aspekte der Integration werden im nachfolgenden Kapitel intensiv diskutiert und sollen daher hier nicht weiter vertieft werden.

Auf einen Aspekt sei an dieser Stelle noch hingewiesen: Die Wahrscheinlichkeit, dass es im Zuge des M&A zu **Entlassungen** kommt. Die Autoren O'Shaughnessy und Flanagan (1998) gingen dieser Frage nach und kamen zum Ergebnis, dass die **Ähnlichkeit** der beteiligten Unternehmen die Wahrscheinlichkeit für nachfolgenden Personalabbau beeinflusst. Je ähnlicher die Unternehmen in ihrer Geschäftstätigkeit seien, umso eher komme es zu Entlassungen. Der Zusammenschluss dient dann dazu Synergieeffekte zu realisieren, z.B. durch den Abbau von Überkapazitäten oder die Zusammenlegung von Funktionsbereichen. Darüber hinaus konnten die Autoren einen Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit für Personalabbau und der **Arbeitseffizienz** der Zielfirma aufzeigen. Je weniger effizient die Zielfirma organisiert war, umso wahrscheinlich wurde die Entlassung von Mitarbeitern. Der Personalabbau wurde dann dazu genutzt, genau diese ineffizienten Arbeitsbereiche abzubauen. Auch die **Arbeitsintensität** des Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle: Je arbeitsintensiver, umso größer die Wahrscheinlichkeit für Personalabbau. Einen grenzüberschreitenden Faktor konnten die Autoren nicht nachweisen, Cross-Border-Transaktionen führen nach ihrer Studie nicht öfter zu Entlassungen als nationale Transaktionen (O'Shaughnessy & Flanagan, 1998).

### 3.2.2.2 Aspekte der Information

Aspekte der Information umfassen im Rahmen der Post Merger Integration neben der Informations- und Kommunikationstechnologie auch die Informations- und Kommunikationspolitik sowie das Wissensmanagement (Wirtz & Wecker, 2006).

Ohne funktionierende IT-Systeme ist heute kein Unternehmen mehr überlebensfähig. Die **Integration der Informations- und Kommunikationstechnologie** hat daher zum Ziel möglichst schnell eine einheitliche Datenbasis zu schaffen und dabei die Heterogenität und Komplexität der unterschiedlichen IT-Systeme zu beherrschen. Mehr als jede zweite Integration weist hier erhebliche Probleme auf, insbesondere die IT-gestützte Bereitstel-

lung der relevanten Informationen für die Gestaltung des Integrationsprozesses (z.B. aktuelle Mitarbeiterdatenbank, Reportingsystem) bereitet große Schwierigkeiten (Gerds & Schewe, 2006).

Neben der Integration der IT-Technologie gilt es noch eine weitere Herausforderung zu bewältigen: Die umfassende und rechtzeitige **Information der Beteiligten**. Die Arbeiten von Jimmieson, Terry und Callan (2004) machen deutlich, dass eine umfassende Informationspolitik die Entstehung von Unsicherheiten und Ängste im Zusammenhang mit anstehenden Organisationsveränderungen vermeiden hilft. Die Reduzierung von Unsicherheit wird inzwischen als ein wichtiger Erfolgsfaktor für organisationale Veränderungen angesehen. Empirische Befunde unterstützen die Relevanz der Kommunikation auch in M&A-Projekten (bspw. Bastien, 1987; Schweiger & Weber, 1989). Dazu zählt als eine der wichtigsten Studie, die Untersuchung von Schweiger und DeNisi (1991), die im Rahmen eines Feldexperimentes die positiven Zusammenhänge zwischen „realistischer“ Kommunikation und Arbeitszufriedenheit, Commitment und Vertrauen in die Organisation aufzeigten. *„The present results suggest that realistic communication during a merger process in the form of a realistic merger preview can help employees get through the process.“* (Schweiger & DeNisi, 1991, S. 127).

In Forschung wie Unternehmenspraxis besteht inzwischen Einigkeit, dass eine offene und frühzeitige Informationspolitik im Rahmen von M&A anzustreben ist, um Unsicherheiten zu vermeiden und dem Informationsbedürfnis der Mitarbeiter nachzukommen. Die wesentlichen Instrumente und Botschaften, die im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation empfehlenswert sind, haben Hamon und Hagedorn (2008) zusammen getragen (vgl. Abbildung 10).

Ein Informationsbedürfnis haben nicht nur die Mitarbeiter, sondern weitere Stakeholder wie Öffentlichkeit, Aktionäre oder Presse. Auch diese gilt es im Rahmen der Post Merger Integration umfassend und rechtzeitig zu informieren. Vielen Unternehmen begehen den Fehler während der Integration nur noch sporadisch oder unsystematisch Mitarbeiter wie externe Adressaten zu informieren (Pribilla 2000). Nicht selten erfahren die Mitarbeiter aus der Presse, welche nächsten Schritte im Zuge der Integration geplant sind. Gerade zu Beginn sollte die direkte und im besten Falle persönliche Information der Mitarbeiter und weiterer Adressaten durch die Unternehmensleitung im Vordergrund stehen. Insbesondere die umfassende und offene Kommunikation kann dazu beitragen, die Organisationen zu stabilisieren und die Mitarbeiter in der Integration mitzunehmen (Unger, 2007).

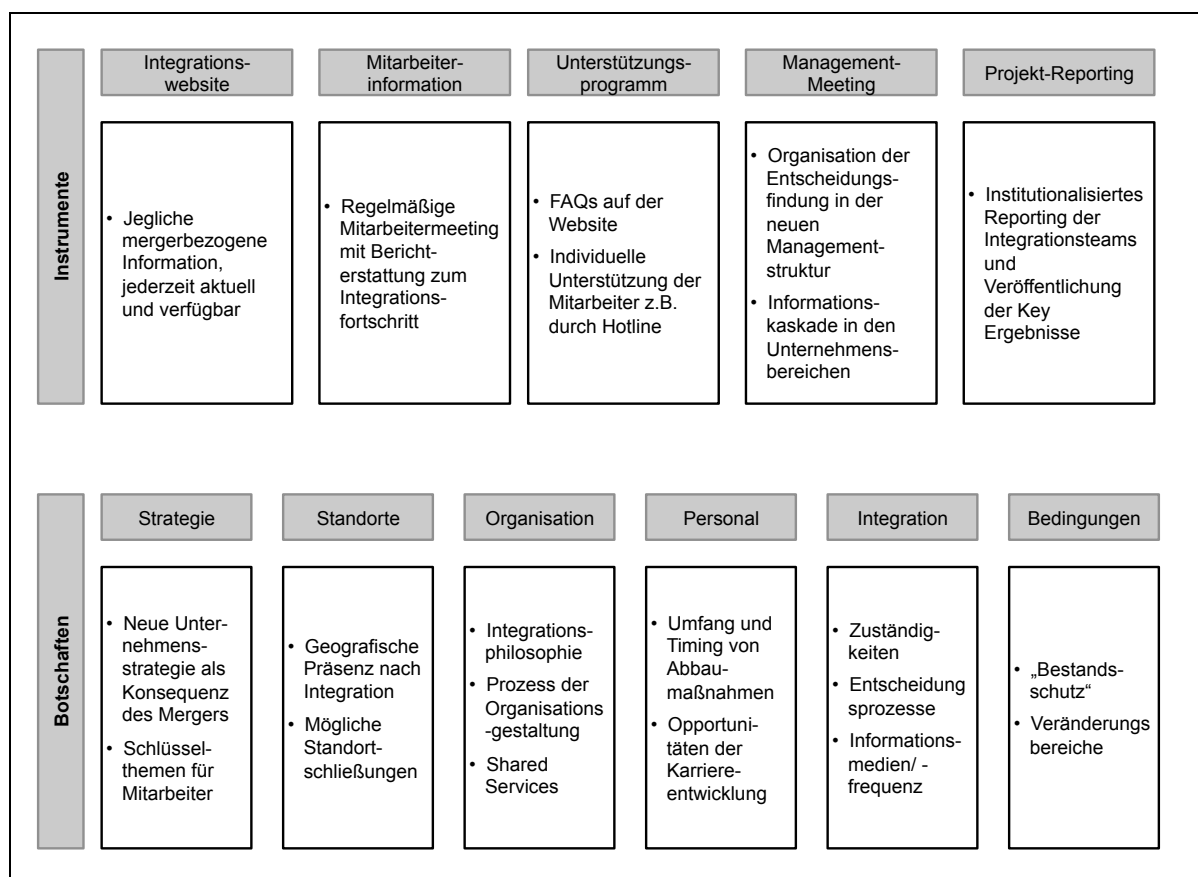


Abbildung 10: Kerninstrumente und Botschaften im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation (eigene Abbildung nach Hamon & Hagedorn, 2008, S. 575).

Neben der IT-Integration und der Gestaltung einer professionellen Kommunikations- und Informationspolitik verweisen Wirtz und Wecker (2006) darauf, im Rahmen der Integration auch der Zusammenführung des Know-hows Rechnung zu tragen. Sie empfehlen hierzu den Aufbau eines **Wissensmanagements**, in dem der Schwerpunkt auf der Dokumentation und dem Austausch von Know-how zwischen den beteiligten Unternehmen liegt. Sehr häufig verlassen gerade die Leistungsträger das Unternehmen, wenn eine Übernahme bevorsteht, einige Autoren sprechen hier von einem „*Post-Akquisitions-Trauma*“ (Dyer, Singh & Kale, 2004, S. 48). Das Wissensmanagement sollte daher den Versuch unternehmen, implizites und explizites Wissen der beteiligten Unternehmen zu dokumentieren und verfügbar zu machen, bevor es zum Verlust von Know-how kommt.

### 3.2.2.3 Aspekte der Markt- und Kundenorientierung

Die markt- und kundenorientierte Integration umfasst primär die externe Perspektive der Erfolgsfaktoren von M&A. Hierzu zählen ein professionelles Marken- sowie Kundenmanagement. Laut empirischer Befunde sei ein fehlendes Markenmanagement, das den



Unternehmensauftritt nach außen mitbestimmt, für den häufig zu beobachtenden Misserfolg von M&A verantwortlich (Geiblinger, 2001). Etablierte Marken bringen ein besser kalkulierbares Marktrisiko mit sich, und sind daher für eine erfolgreiche Transaktion besser geeignet als weniger imagegeladene Marken. Etablierte Marken verfügen über einen festen Käuferstamm, so dass ein Eigentümerwechsel von den Konsumenten oftmals nicht wahrgenommen wird (Maucher, 1990). So überrascht es nicht, dass in den letzten Jahren oftmals Unternehmen mit etablierten Marken zu Übernahmekandidaten wurden.

Auch das Kundenmanagement besitzt eine hohe Bedeutung für die erfolgreiche Gestaltung der Integration, da bei M&A in der Regel zehn bis fünfzehn Prozent der bestehenden Kunden zur Konkurrenz wechseln (Penzel & Pietig, 2000). Unabhängig von der strategischen Zielsetzung des M&A entstehen für die Kunden zu Beginn der Integration kurzfristig eher Nachteile als Vorteile (Wirtz & Wecker, 2006). Allerdings bietet eine Transaktion auch die Möglichkeit mit Hilfe des Kundenmanagements bestehende Partnerschaften und Kundenbeziehungen neu zu ordnen und zu optimieren.

### 3.2.3 Post Merger Integrationscontrolling

Abschließend seien noch ein paar Anmerkungen zum Controlling des Integrationsprozesses erlaubt. Das **Integrationscontrolling** dient vorrangig dem Zweck, das Erreichen der mit der Integration verbundenen Zielsetzungen zu überprüfen (Jansen, 2001). Zu unterscheiden ist hierbei das Erreichen der **Integrationsziele** und das Erreichen eher **strategischer M&A-Ziele**. Insofern ist das Controlling entsprechend der Betrachtungsebene differenziert zu gestalten. Das integrationsbegleitende Controlling befasst sich mit der fortlaufenden Kontrolle des Integrationsprozesses und fokussiert hier auf die Aktivitäten des Integrationsteams. Eine besondere Aufgabe liegt hierbei in der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen für den laufenden Integrationsprozess. Darüber hinaus kommt der Erfassung des **Integrationsklimas**, als ein Bestandteil der Integrationscontrollings, eine besondere Bedeutung zu. Anhand der Bewertung des Integrationsklimas durch die Mitarbeiter erhält das Integrationsteam ein Feedback über die Einstellung der Mitarbeiter zur Integration und über deren Zufriedenheit mit den bisherigen Integrationsaktivitäten. Aufgrund der Grundlage der Rückmeldungen zum Integrationsklima können Defizite aufgezeigt werden, die beispielsweise in einer unzureichenden Kommunikation liegen. Dadurch besteht die Chance bereits frühzeitig diese Hindernisse abzubauen und zum Erfolg der Integration beizutragen. Aufgrund der besonderen Relevanz des Integrationsklimas wird auf diese Thematik an späterer Stelle ausführlich eingegangen (vgl. Abschnitt 4.3).

Abschließend bleibt noch das **Post-Merger-Audit** bzw. die Erfolgskontrolle als Aufgabe des Integrationscontrollings, die der Frage nachgeht, inwieweit der Zusammenschluss als Ganzes als erfolgreich einzustufen ist. Zur Beantwortung dieser Frage stehen unterschiedliche Methoden und Messansätze zur Verfügung. Zum einen können quantitative Erfolgskennzahlen aus finanzwirtschaftlichen Größen (z.B. Jahresabschluss, Kapitalmarktentwicklung) aber auch aus Zufriedenheitsurteilen der Mitarbeiter oder des Managements herangezogen werden. Idealerweise sind die verschiedenen Kennzahlen im Sinne eines umfassenden Controllingverständnisses zu einem aussagefähigen Kennzahlensystem zusammenzuführen, das eine möglichst genaue Aussage bezüglich des Erfolgs der Transaktion zulässt (Wirtz & Wecker, 2006).

### 3.3 Fazit

Die bisher aufgezeigten Differenzierungsmerkmale von M&A sowie die Elemente der Post Merger Integrationsgestaltung machen deutlich, dass jede Transaktion eine neue Situation mit sich bringt, die ein flexibles und der Situation angemessenes Agieren notwendig macht. Als Beitrag zur weiteren Diskussion von M&A und insbesondere vor dem Hintergrund vergleichender empirischer Befunde, soll der Versuch verstanden werden, die bisher diskutierten Differenzierungs- und Gestaltungsmerkmale von M&A zusammen zu tragen. Im Rahmen einer morphologischen Matrix werden hierfür die Merkmale von M&A sowie die Merkmale der Gestaltung der Post Merger Integration zusammen gestellt (vgl. Tabelle 5).

Damit verbunden ist auch der Gedanke, dass künftige Forschungsarbeiten diese Matrix aufgreifen und ergänzen sollen. Denn für vergleichende Untersuchungen über M&A ist es hilfreich, die Rahmenbedingungen der Transaktion im Detail zu erläutern. Auf diese Weise sind Aussagen zu den Wirkungen von M&A differenzierter und damit realitätsnäher möglich. So macht es beispielweise einen Unterschied, ob eine Transaktion im Rahmen einer feindlichen oder einvernehmlichen Übernahme stattfindet oder, ob eine niedrige oder hohe Integrationsgeschwindigkeit angestrebt wird. Verallgemeinerungen in der Art, dass Mitarbeiter nach einem Merger immer unzufriedener sind als vorher, wäre dann nicht mehr so einfach möglich.

Tabelle 5: Morphologische Matrix zur Beschreibung von M&A.

Beschreibungs- merkmal	Ausprägung					
	Merger	Akquisition	Strategische Allianz und Joint Ventures	Beteiligung	Restrukturierungen, Management Buy-Out, Management Buy-In, Kapitalmarkttransaktionen	
Phasen der Transaktion	Pre-Merger-Phase		Merger-Phase		Post-Merger-Phase	
Phasen der Integration	Integrations-konzeption		Integrations-durchführung		Integrations-controlling	
Akquisitionsstrategie	Konglomerate Akquisition		Konzentrische Akquisition	Vertikale Akquisition		Horizontale Akquisition
Akquisitions-klima	Einvernehmliche Übernahme		Umkämpfte Übernahme		Feindliche Übernahme	
Integrations-geschwindigkeit	Niedrig		Mittel		Hoch	
Möglichkeiten der Wertschöpfung nach Haspeslagh & Jemison, 1992	Automatische Akquisitions-vorteile		Ressourcen-Verbund	Transfer funktioneller Fertigkeiten		Transfer allg. Management-Fähigkeiten
Bedarf nach strategischer Interdependenz	gering			stark		
Bedarf nach organisatorischer Autonomie	gering			stark		
Integrationsgrad nach Haspeslagh & Jemison, 1992	Erhaltung		Symbiose		Holding	
Integrationsgrad nach Mark & Mirvis, 1998	Absorption		Transformation	Best of Both	Preservation	Reverse Merger
Integrationskultur nach Mark & Mirvis, 1998	Kulturelle Assimilation		Kulturelle Transformation		Kulturelle Integration	
					Kulturelle Autonomie	

## 4. Psychologische Faktoren der Post Merger Integration

Verschiedene Autoren (bspw. Marks & Mirvis, 1986; Terry & O'Brian, 2001) weisen darauf hin, dass die Reaktionen der Beschäftigten auf den Firmenzusammenschluss in hohem Maße für den Erfolg- oder Misserfolg der Integration verantwortlich sind. Im nachfolgenden Abschnitt wird der Versuch unternommen die Reaktionen der Beschäftigten greifbar zu machen. Hierzu werden zuerst ausgewählte psychologische und emotionale Faktoren beschrieben, die im Kontext von M&A beobachtet werden (vgl. Abschnitt 4.1). Ein Rahmenkonzept der psychologischen Faktoren soll Klarheit über die Vielfalt der möglichen Faktoren bringen und einen Systematisierungsansatz bieten (vgl. Abschnitt 4.2). Im Anschluss werden die Konzepte Unternehmenskultur und Organisationsklimas (vgl. Abschnitt 4.4) erläutert und auf das Konzept des Integrationsklimas eingegangen (vgl. Abschnitt 4.4.3). Da Partizipation als wesentlicher Einflussfaktor für den Umgang mit Veränderungen gilt, wird das Konzept der Beteiligung bzw. Partizipation näher vorgestellt (vgl. Abschnitt 4.5). Abschließend werden zwei zentrale Einstellungskonzepte diskutiert: Die Arbeitszufriedenheit und das Commitment (vgl. Abschnitt 4.6). Diese bieten sich an, um die Wahrnehmung der Integration aus Sicht der Mitarbeiter zu evaluieren.

### 4.1 »The human side of merger«

Die menschliche Seite von M&A - »the human side of merger« und damit die Reaktionen und Wirkungen von M&A auf die beteiligten Mitarbeiter lassen sich aus mindestens drei Perspektiven betrachten (Marmenout, 2011):

Zum einen aus der **psychologischen Perspektive**, die die beteiligten Mitarbeiter und ihre emotionalen Reaktionen in den Fokus stellt. Hierzu zählt bspw. die Beschäftigung mit dem „Merger-Syndrom“ (Marks & Mirvis, 1986; Mirvis & Marks, 1992), das die emotionalen Auswirkungen im Zusammenhang mit M&A beschreibt. Reaktionen wie Stress, Angst oder Unsicherheit und der Umgang damit sind Gegenstand der psychologischen Perspektive (Amiot et al., 2006). Aber auch die Wirkungen auf Einstellungskonzepte der Mitarbeiter wie bspw. auf Arbeitszufriedenheit und Commitment (Fairfield-Sonn, Ogilvie & DelVecchio, 2002) oder notwendige Bedingungen für die erfolgreiche Gestaltung der Integration, wie z.B. eine transparente Informationspolitik, werden hier diskutiert (Schweiger & DeNisi, 1991).

Zum anderen aus der sozial-psychologischen oder **soziologischen Perspektive**, die auf Erkenntnisse der Gruppendynamik zurückgreift und die Wirkungen von M&A auf Basis von Gruppenzugehörigkeit, Gruppenvergleichen oder Statusunterschieden zwischen den Beteiligten beschreibt (Niklas & Dormann, 2005). Ein Schwerpunkt liegt hier auf der Beschäftigung mit dem Phänomen der organisationalen Identität, die erfahrungsgemäß zu Beginn der Integration in Frage gestellt wird und sich im Laufe des Zusammenschlusses neu ausbildet (Ullrich & van Dick, 2007).

Und zu Letzt aus **kultureller Perspektive**, die die Organisation als Ganzes betrachtet und die Unterschiede in den Kulturen der beteiligten Unternehmen als eine der Hauptursachen für den geringen Erfolg von M&A in den Fokus rückt (Stahl & Voigt, 2008; Buono, Bowditch & Lewis, 1985). Große Kulturunterschiede bei den beteiligten Unternehmen werden dabei häufig als Risikofaktoren identifiziert und sorgen für den berüchtigten »cultural clash«, wohingegen die Ähnlichkeit der Kulturen eher das Gelingen der Integration unterstützen soll (Cartwright & Cooper, 1993, 1996).

Jede dieser Perspektiven bietet eine Vielzahl an Modellen und empirischen Befunden, die zeigen, wie eine Integration gelingen kann. Gerade die Vielfalt und die häufig widersprüchlichen Befunden machen die Beschäftigung mit den menschlichen Fragen im Rahmen von M&A so anspruchsvoll. Wie bereits im Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren von M&A angeführt, sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren letztlich nicht bekannt (vgl. Abschnitt 2.4). Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit ein vertiefender Blick auf die menschliche Seite von M&A geworfen, mit der Zielsetzung einen weiteren Puzzlestein zum Verständnis gelungener Integrationen aufzuzeigen.

#### **4.1.1 Das Merger-Syndrom**

Im Rahmen der Post Merger Integration kommt es in der Regel zu gravierenden Veränderungen in den beteiligten Unternehmen. Diese Veränderungen erzeugen bei den betroffenen Mitarbeitern eine Vielzahl an Fragen. Fragen zur Zielsetzung und den Hintergründen der Transaktion, aber auch Fragen über die Auswirkungen der Transaktion auf den eigenen Arbeitsplatz: Wie sicher ist mein Arbeitsplatz? Wie verändern sich meine Aufgaben? Wer wird mein neuer Vorgesetzter? (Stolzenberg & Heberle, 2006). Da sich Menschen in Zeiten von Veränderung emotionaler verhalten als in ruhigen Zeiten, ist bei der Auseinandersetzung mit diesen Fragen auch der adäquate Umgang mit den Emotionen der Beteiligten notwendig. Typische Emotionen in Veränderungssituationen sind bspw. Traurigkeit oder Furcht (Stolzenberg & Heberle, 2006), Unsicherheit, Ablehnung aber auch Interesse (Frankenberger, Kapller & Müller-Stewens, 2006; Rohloff 1994). Die Mitarbeiter sind trau-

rig, ihr altes Team verlassen zu müssen, sie sorgen sich um Ihre Zukunft, sie machen sich Gedanken über ihre zukünftige Rolle in der Organisation. Oft gibt es Mitarbeiter oder Teams, die sich als Verlierer sehen und die Integration als Degradierung erleben und andere, die genau das Gegenteil erleben. Insbesondere das Gefühl der Unsicherheit sorgt für Stress bei den betroffenen Mitarbeitern, vor allem bei den Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens. Da zu Beginn einer Transaktion aber viele Veränderungen noch nicht bekannt sind, lässt sich diese Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter nicht vermeiden, sie ist sozusagen einem Merger inhärent (bspw. Schweiger, Ivancevich & Power, 1987; Schweiger & DeNisi, 1991).

Die emotionalen Auswirkungen der Integration haben in der Literatur unter dem Begriff des „**Merger-Syndroms**“ (Marks & Mirvis, 1986; Mirvis & Marks, 1992) einige Popularität erfahren. Darunter werden die psychologischen und insbesondere emotionalen Auswirkungen von M&A auf die Mitarbeiter und die damit verbundenen Konsequenzen verstanden (Gutt-Villa, 1997; Pack, 2000). Als Konsequenz folgen möglicherweise „Dienst nach Vorschrift“ oder „innere Kündigung“. Diese Probleme können zu geringer Produktivität, zu erhöhter Fluktuation bis hin zum passiven oder aktiven Widerstand in Form von Sabotage führen (Werner, 1999; Pack, 2000).

Mögliche emotionale Reaktionen von Mitarbeitern von Unsicherheit bis Identifikation während des Integrationsprozesses haben Frankenberger, Kappler und Müller-Stewens (2006) zusammengetragen, die in der unten stehenden Abbildung um den Faktor Zeit und zentrale Integrationsaktivitäten ergänzt wurden (vgl. Abbildung 11).

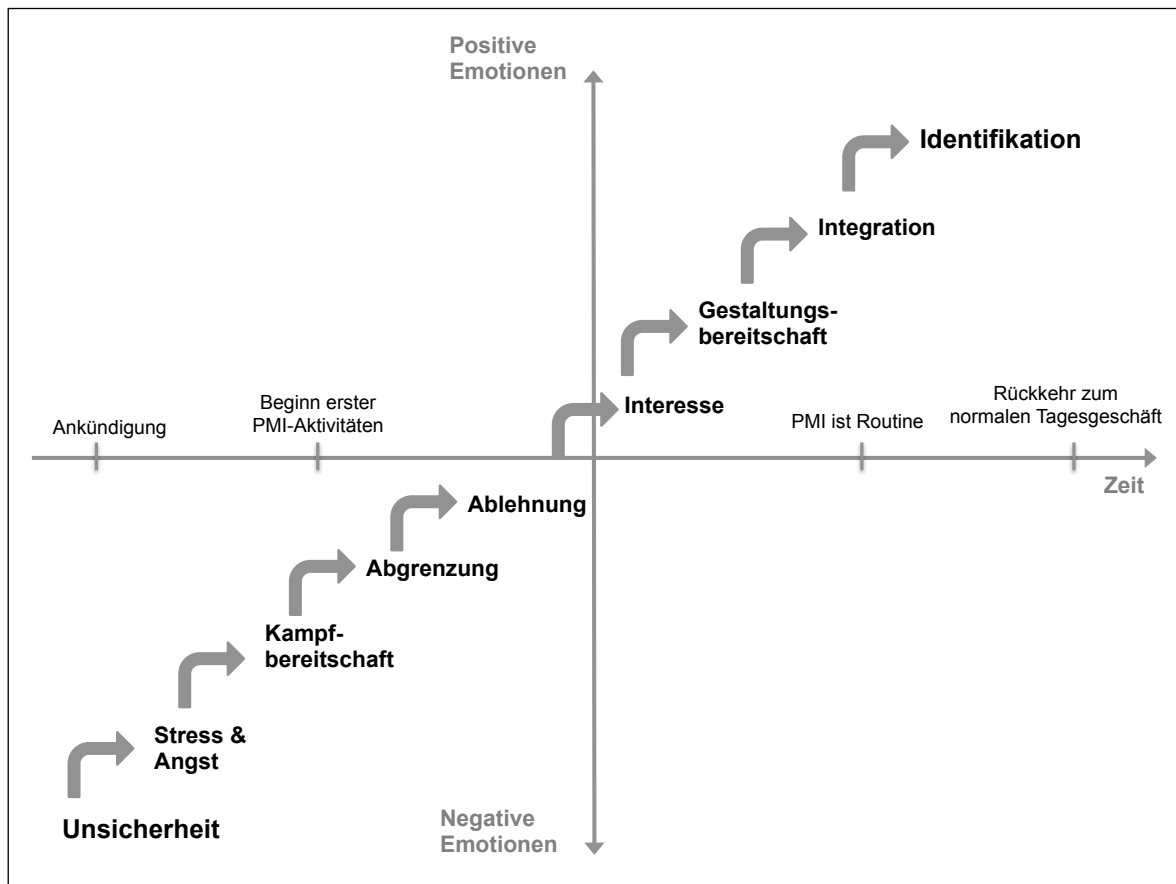


Abbildung 11: Emotionale Reaktionen während der Post Merger Integration (eigene Abbildung in Anlehnung an Frankenberger, Kappler & Müller-Stewens, 2006, S. 72).

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Post Merger Integration ist daher der angemessene **Umgang mit den Emotionen** der Mitarbeiter. Ein wesentliches Element in diesem Zusammenhang ist die **Kommunikation**. In der Kommunikation sollte ausreichend Zeit und Raum für die Beschäftigung mit den Gefühlen und Stimmungen der Beteiligten eingeplant werden. Durch die Auseinandersetzung mit den Emotionen der Beteiligten können Widerstände sichtbar werden, die möglicherweise die Integration behindern. Diese Widerstände sind eine wichtige Informationsquelle für diejenigen, die die Integration planen und gestalten. Anhand einer kontrollierten Längsschnittstudie konnten Schweiger und DeNisi (1991) zeigen, wie das Gefühl der Unsicherheit im Laufe der Integration zunimmt und wie sich dies auf das Erleben von Stress, Arbeitszufriedenheit oder Verbundenheit ausübt. Den Autoren kommt der Verdienst zu, dass Sie sehr deutlich darauf hingewiesen haben, welchen Einfluss eine realistische und glaubwürdige Kommunikation über die anstehenden Veränderungen auf die Bewältigung der negativen Emotionen hat. Durch eine offene Kommunikation gelingt es den Mitarbeitern mit der unsicheren Situation besser umzugehen. „*Realistic communication during a merger process in the form of a*

*realistic merger preview can help employees get through the process.*“ (Schweiger & Denisi, 1991, S. 127). Die **Rückmeldung der Mitarbeiter** und mögliche Widerstände bieten somit wichtige Hinweise für die Gestaltung des Integrationsprozesses (Stolzenberg & Heberle, 2006). Die Rückmeldung zum Integrationsprozess wird im Zusammenhang mit dem Konzept des Integrationsklima nochmals aufgegriffen (vgl. Kapitel 4.4.3).

In einer Studie zu den emotionalen Faktoren im Rahmen von Outsourcing-Prozessen kommt Daser (2009) zum Ergebnis, dass es manchen Beschäftigten leichter fällt als anderen sich in Veränderungssituationen zu bewähren. Diese Beschäftigten zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind **emotionale Distanz** zu ihrem Arbeitgeber zu entwickeln. Die emotionale Distanz ermöglicht bewusst zwischen Sachzwängen und negativen Emotionen (z.B. aggressives Verhalten von Kollegen) zu unterscheiden. *„Wer nicht jeden Widerstand als Angriff auf die eigene Person erlebt, erhält sich die Möglichkeit auf Basis sachlicher Argumente zu agieren, Mitstreiter zu mobilisieren und mit Gegnern ins Gespräch zu kommen.“* (Daser, 2009, S. 11). Mitarbeiter, die in der Lage sind, Distanz zum Geschehen am Arbeitsplatz aufzubauen und bewusst mit negativen Emotionen umzugehen, fühlen sich in Veränderungssituationen somit weniger überfordert.

Widerstände von Seiten der Mitarbeiter sind als eine **natürliche Reaktion auf Veränderungen** aufzufassen und nicht negativ zu bewerten. Seit Menschengedenken muss sich der Mensch, wie andere Lebewesen auch, an seine spezifische Umwelt anpassen. Rosenstiel (2007) beschreibt dies sehr anschaulich an der Entwicklung des Menschen vom Steppenbewohner zum modernen Büromenschen. Diese Entwicklung habe gezeigt, dass der Mensch wie kein anderes Lebewesen in der Lage ist, sich rasch an veränderte Bedingungen anzupassen. Die ursprünglichen Lebensbedingungen haben sich allerdings so tief in das Unterbewusstsein des Menschen eingegraben, dass die immer häufiger auftretenden Veränderungen leicht als Bedrohung erlebt werden. *„Entsprechend erleben viele Menschen einerseits eine Einsicht in die Notwendigkeit des Wandels und sind zugleich durch die Sehnsucht gekennzeichnet, es möge alles bleiben wie es ist.“* (Rosenstiel, 2007, S. 452).

Angesichts der großen Bedeutung, die eine erfolgreiche Anpassung bzw. die aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen heute in der Wirtschaft haben, ist es erstaunlich, wie gering die Anzahl systematischer Studien zu den emotionalen Faktoren von M&A sind. Insbesondere Längsschnittstudien, die einen umfassenden Überblick über die psychologischen Erfolgsfaktoren der Integration der beteiligten Unternehmen bieten, sind selten. Eine Ursache hierfür sehen Jansen und Brugger (2008) vor allem darin, dass dem Thema Integration zu Beginn der ersten M&A-Aktivitäten noch keine Bedeutung zukam. Eine besondere Kompetenz zur Integration war Anfang des 20. Jahrhunderts nicht aus-



schlaggebend für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses, denn die Erreichung finanzieller und strategischer Ziele stand im Vordergrund. Erst zu einem viel späteren Zeitpunkt, als einige gescheiterte Zusammenschlüsse die Schwierigkeit der Integration deutlich machten, wurde den Aspekten der Mitarbeiterbeteiligung und damit der erfolgreichen Zusammenführung der Unternehmen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Jansen und Brugger (2008) konstatieren in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren einen deutlichen Anstieg bezüglich der Integrationsanforderungen, der Integrationstiefe und letztlich der Integrationskompetenz.

#### 4.1.2 Harte und weiche Faktoren der Integration

Ein Überblick über die bestehende Forschungsliteratur macht deutlich, dass den psychologischen Faktoren, auch **weiche Faktoren** genannt, wie z.B. Kommunikation, Führung oder Umgang mit Emotionen, eine zentrale Bedeutung für den Erfolg der Integration zukommt (z.B. Schweiger & DeNisi, 1991; Cartwright & Cooper, 1993). Die Vernachlässigung dieser weichen Faktoren wird häufig für die niedrige Erfolgsquote von M&A verantwortlich gemacht. Für Doppler und Lauterburg (2008, S. 398) ist der Einbezug professioneller Kompetenz im Bereich der weichen Faktoren eines von „*fünf Geboten*“ für den Erfolg von M&A-Prozessen. Zu den weichen Faktoren zählen nach Schmickl und Jöns (2001, S. 4) „... *alle Phänomene, die innerhalb einer Person oder zwischen Personen wirksam werden und aus emotionalen, kognitiven und konativen Komponenten bestehen*“. Im Gegensatz dazu werden objektive, direkt erfassbare und quantifizierbare Zustände bzw. Vorgänge zu den **harten Faktoren** gezählt (Schmick & Jöns, 2001) Darunter fallen bspw. Kosten, Umsatz, Anzahl an Produktinnovationen oder auch die Fluktuationsrate.

Besondere Beachtung im Zusammenhang mit der Unterscheidung in harte und weiche Faktoren erlangten die Unternehmensberater Peters und Waterman (1984). Sie verglichen erfolgreiche mit weniger erfolgreichen Unternehmen und gelangten zum Schluss, dass nicht die harten, sondern die weichen Faktoren für den Erfolg von Unternehmen ausschlaggebend sind. Die Autoren differenzierten sieben Organisationsmerkmale, die sie in „**harte S**“ und „**weiche S**“ gruppieren. Zu den harten S zählen *Strategy* (Strategie, Produkt-Markt-Konzept), *Structure* (Organisationsstruktur) und *Systems* (Systeme der Planung, Steuerung und Kontrolle). Die weichen S setzen sich zusammen aus *Skills* (fachliche und soziale Qualifikationen und Fertigkeiten der Manager), *Staffing* (Stellenbesetzung, Rekrutierung und Beförderung) sowie *Style* (Führungsstil und Betriebsklima). Die *Subordinate Goals* (übergeordnete Unternehmensziele) nehmen eine Zwischenstellung zwischen weichen und harten S ein (von Rosenstiel, 2007).

Die harten und weichen Faktoren im Rahmen der Post Merger Integration stehen dabei für zwei unterschiedliche Typen von Integrationsmaßnahmen, die sich entweder an der Sache oder an den Personen orientieren. Zu den harten Faktoren der Integrationsmaßnahmen zählen Gerds und Schewe (2006, S. 66f.) die Stabilisierung der operativen Geschäftigkeit, die Verzahnung der Führungs-, Planungs- und Reportingsysteme oder die Zusammenführung der IT-Systeme. Dagegen setzen die weichen Faktoren der Integrationsmaßnahmen an den betroffenen Personen an, wie die Erarbeitung einer neuen gemeinsamen Vision bzw. eines neuen Unternehmensleitbildes und die Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens an diesem neuen Leitbild. Dazu zählen aber auch alle Formen der Kommunikation oder begleitende Trainingsveranstaltungen zur Unterstützung der Integration.

## **4.2 Psychologische Rahmenmodelle der Post Merger Integration**

In der Literatur wird eine beinahe unüberschaubare Vielfalt von weichen Faktoren bzw. psychologischen Faktoren im Zusammenhang mit M&A diskutiert. Dies reicht von der Würdigung der Unternehmenskultur als mit zu berücksichtigenden Faktor bis zur Auflistung einer Vielzahl von Variablen, die als weiche Faktoren in Frage kommen können. Aus der Vielzahl möglicher Faktoren haben einige Autoren den Versuch unternommen, die zentralen und erfolgswirksamen Stellhebel zu identifizieren und in ein Rahmenmodell zu integrieren. Zwei dieser Rahmenmodelle psychologischer Faktoren der Post Merger Integration werden an dieser Stelle vorgestellt: Das Modell von Klendauer, Frey und Greitemeyer (2006) und das Modell von Schmickl und Jöns (2001). Beide weisen einen hohen Erklärungsgehalt auf und bieten eine nützliche Orientierung in der Vielfalt der Einflussfaktoren.

### **4.2.1 Das Rahmenmodell von Klendauer, Frey und Greitemeyer (2006)**

Um die Vielzahl möglicher psychologischer Faktoren umfassend darzustellen, haben Klendauer, Frey und Greitemeyer (2006) ein Rahmenkonzept zur Analyse von M&A-Prozessen entwickelt. Dieses Rahmenkonzept basiert auf den Überlegungen von Hogan und Overmyer-Day (1994) und wurde von Klendauer und Kollegen (2006) um aktuelle Befunde ergänzt (vgl. Abbildung 12).

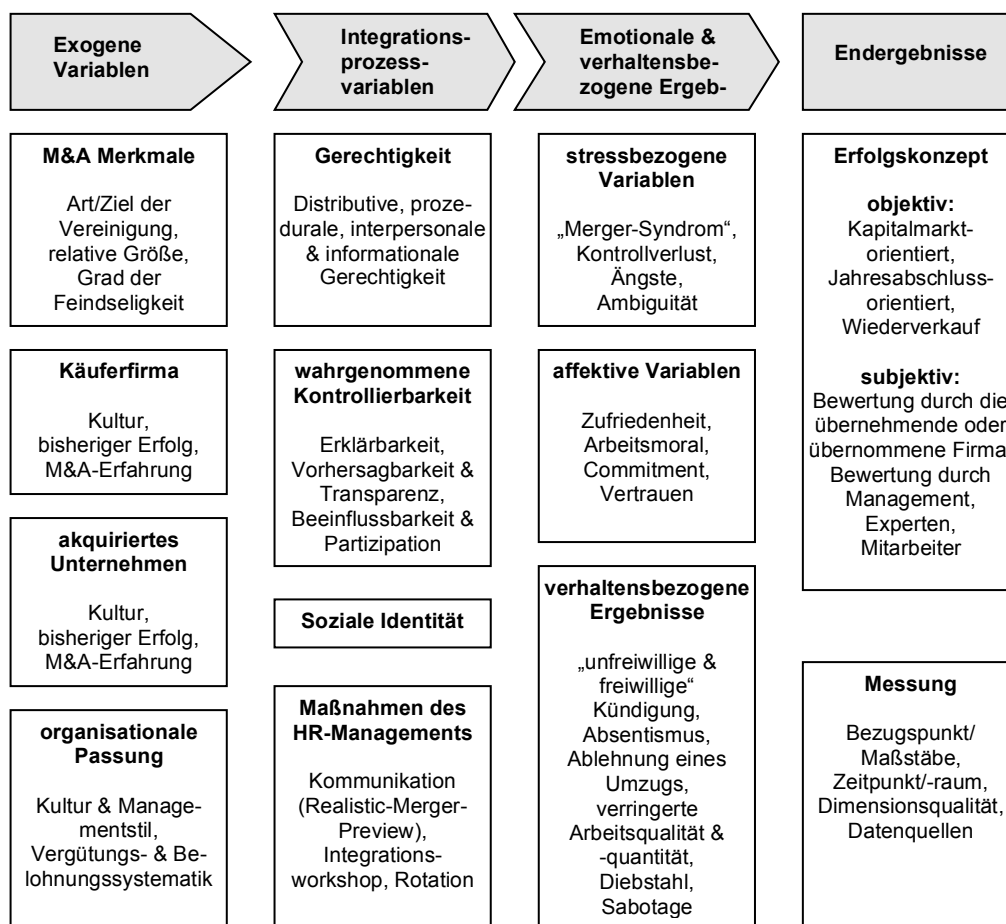


Abbildung 12: Psychologisches Rahmenkonzept für die Analyse von M&A (eigene Abbildung nach Klendauer, Frey & Greitemeyer, 2006, S. 88 in Anlehnung an Hogen & Overmyer-Day, 1994).

Bei der Konzeption des Rahmenmodells wurde der Versuch unternommen, die Erfolgsfaktoren von M&A in ihrer Gesamtheit darzustellen. Da die Diskussion aller in diesem Rahmenkonzept aufgenommen Variablen den Rahmen der hier interessierenden Fragestellung sprengen würde, wird auf die wesentlichen Faktoren in den nachfolgenden Abschnitten näher eingegangen. An dieser Stelle soll eine kurze Diskussion und kritische Würdigung des Rahmenkonzepts von Klendauer und Kollegen (2006) für die weitere Bearbeitung des hier aufgezeigten Forschungsthemas ausreichen.

Als erstes fällt dem Leser auf, dass ein theoretisches Grundgerüst gänzlich fehlt. Selbst Hogan und Overmyer-Day (1994) beklagten den Mangel an systematischer Empirie im Zusammenhang mit M&A, so dass sie sich gezwungen sahen, auf deskriptive und kasuistische Darstellungen in der bis dahin vorliegenden Forschung zurückzugreifen. Die Autoren forderten bereits bei der ersten Veröffentlichung, dass ihr Rahmenmodell durch sys-

tematische Theoriebildung ergänzt werden sollte. Als weiteren Kritikpunkt ist anzumerken, dass keine Beziehungen zwischen den Faktoren formuliert wurden. Die einzelnen Aspekte sind zwar thematisch in übergeordnete Themen eingegliedert, es ist allerdings nicht ersichtlich, warum einzelne Themen vor oder nach anderen genannt werden und in welcher Beziehung sie zueinander stehen.

Trotz dieser Einschränkungen bietet das Modell einen guten Überblick über die Vielzahl und Vielfalt an Faktoren, die auf den Erfolg von M&A Einfluss nehmen. Es lässt erkennen, von welchen Einflussgrößen exogener Art, von welchen internen Integrationsprozessvariablen und von welchen emotionalen und verhaltensbezogenen Faktoren das Ergebnis der Integration abhängt. Positiv ist anzumerken, dass in diesem Modell deutlich wird, dass der Erfolg eines M&A ein mehrdimensionales Konstrukt ist, dessen konkrete Inhalte unternehmenspolitisch definiert werden müssen. So ist auf der Grundlage der Integrationsstrategie vom Management zu entscheiden, ob besonderen Wert auf finanzwirtschaftliche Dimensionen, auf marktbezogene Dimensionen oder auf soziale Dimensionen gelegt werden soll.

Von Bedeutung ist auch die zeitliche Dimension. Es stellt sich die Frage, wann vom Erfolg eines Integrationsprojektes gesprochen werden kann? Unmittelbar nach dem Zusammenschluss, in einem oder in zwei Jahren, oder deutlich später? (Klendauer, 2006; Klendauer, Frey & Greitemeyer, 2006; Klendauer, Frey & von Rosenstiel, 2007; von Rosenstiel, 2007). Insgesamt wird deutlich, dass auf die scheinbar einfache Frage, ob eine Integration erfolgreich war, keine einfache Antwort gegeben werden kann. Insbesondere Vergleiche über verschiedene M&A gestalten sich schwierig, wenn die Messkriterien nicht explizit aufgelistet werden (Gerpott, 1993). Dies wird leider in der Vielzahl der Studien nicht vorgenommen, so dass bereits die vermeintlich einfache Frage, ob es sich um eine einvernehmliche oder feindliche Übernahme handelt, in den wenigsten Fällen beantwortet werden kann. Daher wurde bereits im Abschnitt 3.3 ein Systematisierungsansatz zur Differenzierung von M&A entwickelt.

#### **4.2.2 Rahmenmodell von Schmickl und Jöns (2001)**

In ähnlicher Weise wie Hogan und Overmyer-Day (1994) sowie Klendauer, Frey und Greitemeyer (2006) entwickelten Schmickl und Jöns (2001) ein Rahmenmodell, das die weichen und harten Erfolgsfaktoren von M&A im Kontext der einzelnen Integrations-Phasen darstellt (vgl. Abbildung 13).

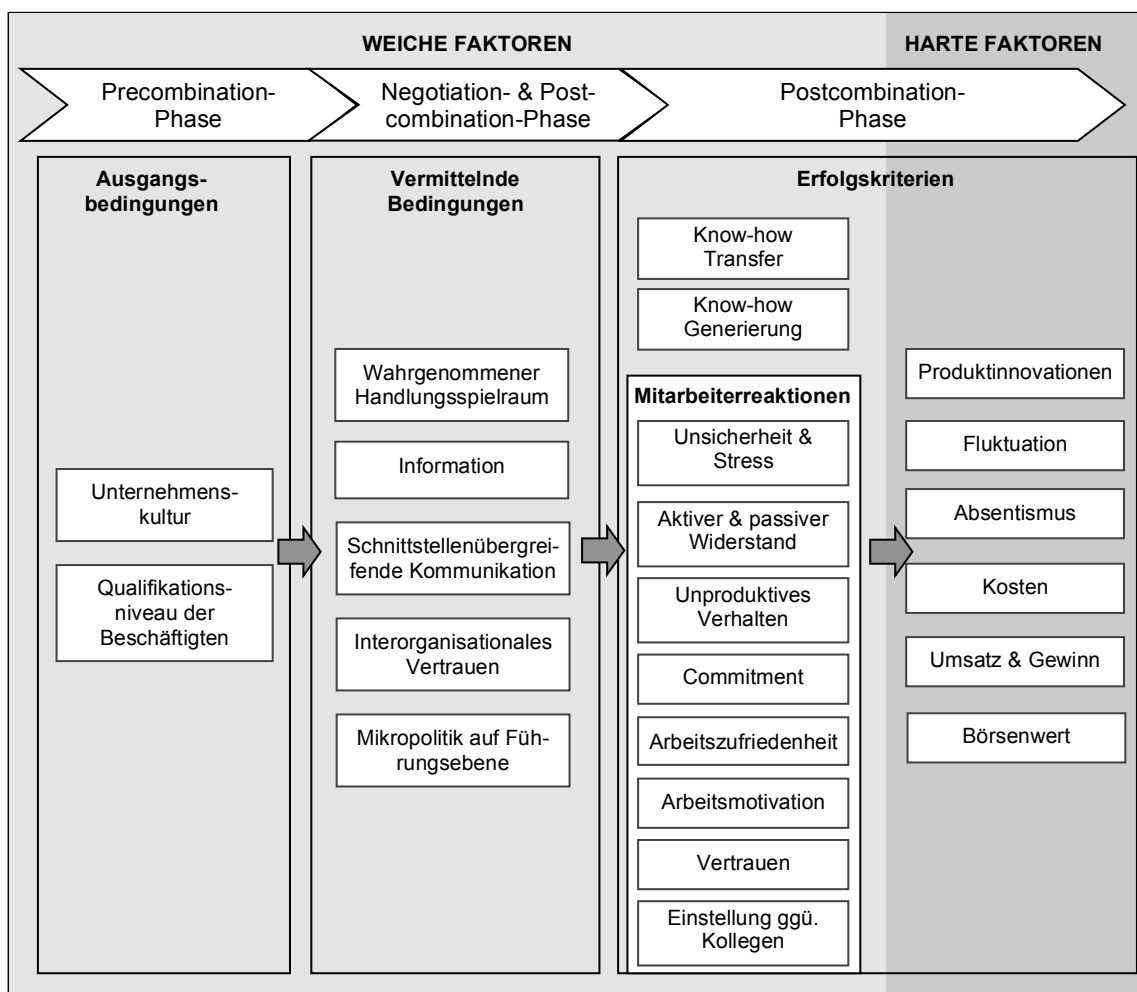


Abbildung 13: Rahmenmodell der M&A-spezifischen Einflussfaktoren und Erfolgskriterien (eigene Abbildung nach Schmickl & Jöns, 2001, S. 5).

Die Autorinnen nehmen für sich in Anspruch, nur die Faktoren in ihr Modell aufgenommen zu haben, die nachweisbaren Einfluss auf relevante Erfolgskriterien ausüben. Symbolisiert werden diese Beziehungen durch die Pfeile zwischen den Kriterien. Sie verfolgen allerdings nicht das Ziel mit ihrem Modell bereits einen festen Rahmen geschaffen zu haben. Vielmehr verstehen sie ihr Modell als Ausgangspunkt für weitere Studien im Kontext von M&A, die zur Generalisierung der im Modell diskutierten Faktoren beitragen sollen.

Da eine Diskussion aller Modellfaktoren keinen wesentlichen Beitrag zur Klärung der Forschungsfrage liefert, erfolgt nun eine kurze Diskussion und kritische Würdigung des Übersichtsmodells. Insgesamt zeigen das Modell sowie die empirischen Befunde (Schmickl & Jöns, 2001), dass jeder einzelne Faktor auf unterschiedliche Weise zum Erfolg der Transaktion beiträgt. Dies kann als Beleg interpretiert werden, dass die Missachtung weicher Faktoren eine potenzielle Ursache für den Misserfolg von M&A darstellt. Zusätzlich weisen insbesondere die empirischen Befunde im Zusammenhang mit Unternehmenskultur

darauf hin, dass die Unterschiedlichkeit von Unternehmenskulturen sich langfristig nachteilig auf den Erfolg des neuen Unternehmens auswirken kann. Als wichtige Größen identifizieren Schmickl und Jöns (2001) neben der Unternehmenskultur, die schnittstellenübergreifende Kommunikation und Information. Beide dienen der Vertrauensbildung zwischen den Unternehmen sowie dem Austausch von Know-how. Aufgrund der wechselseitigen Beziehungen zwischen den einzelnen Faktoren empfehlen die Autorinnen ein bereichsübergreifendes Integrationsmanagement aufzusetzen. Dies kann der sonst in Unternehmen üblichen Arbeitsteilung zwischen den Bereichen entgegen wirken und den komplexen Wirkungsbeziehungen zwischen den Faktoren Rechnung tragen.

Die vorangestellten Überlegungen unterstreichen die Bedeutung der psychologischen Faktoren im Rahmen der Post Merger Integration (vgl. auch Ivancevich, Schweiger & Power, 1987). Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welche Variablen die **Zufriedenheit mit dem Zusammenschluss** letztlich beeinflussen und, ob sich die Mitarbeiter von Käufer- und Zielunternehmen in ihrer Einstellung unterscheiden. In einer Studie von Covin und Kollegen (1996) zeigten die Mitarbeiter des Käuferunternehmens eine höhere Zufriedenheit mit dem Merger als die Mitarbeiter des Zielunternehmens. Die Zufriedenheit mit dem Merger wurde für beide Mitarbeitergruppen (Käufer- vs. Zielunternehmen) von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. So konnten für die Mitarbeiter des Zielunternehmens die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung, die Fluktuationsneigung und der Ausbildungsgrad als Prädiktoren der Zufriedenheit identifiziert werden. Für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens waren neben der Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung, auch die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Team, das Alter und der Gewerkschaftsgrad Prädiktoren der Zufriedenheit mit dem Merger. Bei der Differenzierung in Mitarbeiter mit hoher und geringer Zufriedenheit zeigte sich, dass die weniger zufriedenen Mitarbeiter des Käuferunternehmens, eher gering qualifiziert, gewerkschaftlich organisiert und bereits länger im Unternehmen beschäftigt waren. Im Vergleich dazu waren die weniger zufriedenen Mitarbeiter des Zielunternehmens, ebenfalls gewerkschaftlich organisiert, hatten bisher in weniger Unternehmen gearbeitet und wurden geringer entlohnt als die eher zufriedenen Mitarbeiter.

Nach einem Einblick in die Vielfalt und Vielzahl möglicher psychologischer Faktoren, werden im Folgenden die Konzepte Unternehmenskultur, Organisationklima und Integrationsklima diskutiert, da die kulturelle Passung ein häufig genannter Erfolgsfaktor darstellt.

### 4.3 Das Konzept der Unternehmenskultur

Obwohl in den letzten 30 Jahren eine Vielzahl von Studien die Rahmenbedingungen von M&A untersucht haben, so bleibt doch die Erkenntnis, dass die Erfolgsfaktoren und die Gründe, warum M&A scheitern, letztlich nicht zu erklären sind (Stahl & Voigt, 2008). Eine Meta-Analyse von King und Kollegen (2004) kam zum Ergebnis, dass keine der häufig untersuchten Faktoren (z.B. Erfahrungen mit Akquisitionen, Art der Transaktion) tatsächlich den Erfolg bzw. den Misserfolg einer Transaktion erklären können. Allerdings taucht immer wieder ein Aspekt auf, der ursächlich für das Scheitern von Transaktionen genannt wird: Der „Kultur-Konflikt“ (Joffe, 2000). Ein Schwerpunkt der organisationspsychologischen Studien in jüngster Zeit widmet sich daher der kulturellen Dynamik von M&A und den Auswirkungen kultureller Differenzen auf die Post Merger Integration (bspw. Marks & Mirvis, 2011; Cartwright & Schoenberg, 2006).

Nach einer Studie von Langer (1999) war die fehlende unternehmenskulturelle Verträglichkeit zu 45% für das Scheitern der von ihm untersuchten M&A verantwortlich. Darüber hinaus zeigte sich, dass nur wenige Unternehmen, die bereits in der Pre-Merger-Phase die Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen als Risikofaktoren erkannten, dieses Risiko auch im Integrationsprozess berücksichtigten.

In einer Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney Deutschland (1999) wurden 121 Top-Manager nach den Faktoren für eine erfolgreiche Integration befragt. Zu den beiden wichtigsten Faktoren zählen eine konsequente Einbindung der Unternehmenskulturen und umfassende Informationen. Daneben benötigen die Mitarbeiter eine klare Perspektive, wie es nach der Übernahme weitergeht. Auch müssen die Integrationsprozesse frühzeitig geplant und alle beteiligten Bereiche frühzeitig in den Integrationsprozess eingebunden werden.

Neben dem Wissen um kulturelle Differenzen und dem konsequenten Einbinden der Mitarbeiter untersuchten andere Autoren den Einfluss unterschiedlicher Landeskulturen (Morosini, Shane & Singh, 1998), den Einfluss kultureller Übereinstimmung (Cartwright & Cooper, 1996) bzw. den Aspekt des Cultural Fit (Weber, Shenkar & Raveh, 1996, Jansen, 2002) auf den Integrationsprozess und den Erfolg der Transaktion. Die Studie von Jansen (2002) bspw. zeigte keinen signifikanten Einfluss der Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen auf den Erfolg der Transaktion. Dennoch lässt sich festhalten, dass kulturelle Unterschiede „... a source of acquisition cultural risk“ darstellen (David & Singh, 1994, S. 251). Aufgrund der besonderen Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg der Integration wird nachfolgend auf das Konzept der Unternehmenskultur sowie auf die Be-

deutung kultureller Unterschiede zwischen den beteiligten Unternehmen näher eingegangen.

#### 4.3.1 Grundlagen der Unternehmenskultur

In der Literatur lassen sich unterschiedliche Ansätze zum Konzept der Unternehmenskultur finden: Beispielsweise unterstellt die *funktionalistische Kulturperspektive*, dass ein Unternehmen eine Kultur *hat*, die objektiv erfasst und gestaltet werden kann (Rohloff, 1994; Sackmann, 1991, 2002). Im Gegensatz dazu nimmt die *subjektivistische Kulturperspektive* an, dass Unternehmen Kulturen *sind*, die nur durch die Organisationsmitglieder versteh- und interpretierbar sind (Neubauer, 2003). Schließlich verbinden sich Elemente beider Perspektiven in der *integrativen bzw. dynamischen Kulturperspektive*.

In ähnlicher Weise wird eine Unterscheidung von Unternehmenskultur beim *manifestationsorientierten* Ansatz vorgenommen: An Anlehnung an Deal und Kennedy (1982, S. 4) ist Unternehmenskultur „... *the way we do things around here*“. Unternehmenskultur wird hierbei als Sammlung von konkreten, beobachtbaren Verhaltensnormen innerhalb eines Unternehmen verstanden (bspw. Pondy et al., 1983, Trice & Beyer, 1984). Im Gegensatz dazu bilden beim *kognitionsorientierten* Ansatz, die von den Mitarbeitern geteilten Annahmen und die Gesamtheit des geteilten Wissens, die Basis für die Unternehmenskultur. So beschreibt Schein bspw., als bekanntester Vertreter des kognitionsorientierten Ansatz, die Unternehmenskultur als „... *pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, ...*“ (Schein, 1985, S. 3). Sein 3-Ebenen-Modell, das Unternehmenskultur auf die kollektiv geteilten kognitiven Annahmen zurückführt, hat sich aufgrund seiner klaren Ursache-Wirkungs-Beziehung als Standard in den organisationspsychologischen wie betriebswirtschaftlichen Disziplinen durchgesetzt (vgl. Abbildung 14).



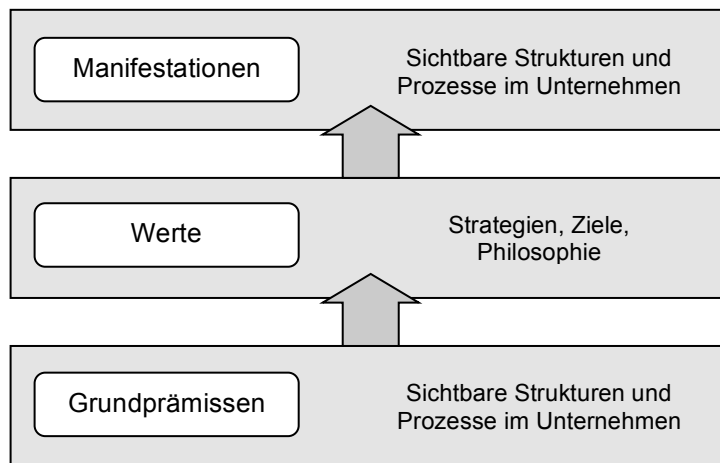


Abbildung 14: 3-Ebenen-Modell von Unternehmenskultur nach Schein (eigene Abbildung nach Schein, 2003, S. 39).

Die Unternehmenskultur gilt als Bindeglied zwischen einem Unternehmen und seinen Beschäftigten. Sie dient als Orientierungshilfe für alltägliche Entscheidungen und steuert auf unbewusste Weise das tägliche Zusammenarbeiten (Wächter, 1990; Picot, 2002). In der Organisationsforschung geht man davon aus, dass die Unternehmenskultur drei maßgebliche Funktionen erfüllt: Koordination, Integration und Motivation (bspw. Dill, 1987; Dill & Hügler, 1997; Forstmann, 1994). Treffen im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander und führt dies zu Irritationen, kann die Unternehmenskultur die ursprünglichen Funktionen der Koordination, Integration und Motivation nicht mehr wahrnehmen. Ohne entsprechende Gegenmaßnahmen kann der „Kulturschock“ Unverständnis und Widerstand der Beschäftigten auslösen und den Erfolg des Zusammenschlusses verhindern (Krystek, 1992). Kulturelle Differenzen können damit zum Scheitern einer Übernahme führen oder sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken (bspw. Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Chatterjee et al., 1992). Ob dies immer der Fall sein muss, wird an dieser Stelle in Frage gestellt. Erste Hinweise auf eine positive Wirkung unterschiedlicher Kulturen bietet die Forschung von Rathje (2006, 2004), auf die an späterer Stelle noch eingegangen wird.

Empirische Befunde zeigen, dass Mitarbeiter, die nach einem Merger eine Verschlechterung der Unternehmenskultur wahrnehmen, eine geringe Arbeitszufriedenheit sowie ein geringes affektive Commitment aufweisen (Neurohr & Jöns, 2004). Diese Gefahren werden vom Management oftmals unterschätzt oder nicht in Betracht gezogen (Gomez & Weber, 1989; Krystek, 1992; Ernst, 2003).

#### 4.3.2 Messung der Unternehmenskultur im Rahmen von M&A

Um kulturelle Differenzen aufzeigen zu können, müssen diese zuerst identifiziert werden. Dazu existieren in der Literatur zahlreiche Ansätze, allerdings besteht kein Konsens darüber, auf welche Weise (qualitativ oder quantitativ) Unternehmenskulturen am sinnvollsten gemessen werden sollen. Auch gibt es keine allgemein gültig anerkannte Konstruktdefinition, die zur Messung der Unternehmenskultur herangezogen werden kann (Unterreitmeier & Schwinghammer, 2004).

Schein (2003) beispielsweise präferiert die Identifikation der Unternehmenskultur anhand von Gruppeninterviews bzw. Gruppenworkshops. Er entwickelte dazu eine vierstündige Übung, in der auf der Basis eines aktuellen Problems die drei Ebenen der Unternehmenskultur (Artefakte, öffentlich propagierte Werte und grundlegende unausgesprochene Annahmen) von den Mitarbeitern gemeinsam „*dechiffriert*“ werden (Schein, 2003, S. 74f.). Grundsätzlich lehnt er die quantitative Erhebung mittels Fragebogen ab, da auf diese Weise keine Aussagen über die tieferen Werte oder gemeinsamen Annahmen möglich seien. Auch zweifelt er an der Beurteilung der Zuverlässigkeit einer derartigen Messung (Schein, 2003, S. 91).

Unterreitmeier (2004) entwickelte zur Messung der kulturellen Differenzen bei Merger & Acquisitions ein quantitatives Erhebungsinstrument, mit dem er das breite Spektrum der in der Literatur beschriebenen Unternehmenskulturdimensionen abdeckt. Dieses Erhebungsinstrument wurde in der Arbeit von Unterreitmeier & Schwinghammer (2004) systematisch repliziert und erzielte hinsichtlich der Gütemaße sehr zufriedenstellende Werte. Die Tabelle 6 gibt einen Überblick über das Messinstrument von Unterreitmeier (2004) und stellt exemplarisch einzelne Itemformulierungen vor.

Im Rahmen der Projektgruppe „Kulturwandel bei Fusionen“ entwickelte Jöns (2010; auch Jöns, Hodapp & Weiss, 2005) eine **Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur**, welche sich insbesondere zur Begleitung der Kulturintegration bei Fusionen eignet. Anhand dieser Kurzskala können die kulturellen Unterschiede zwischen Unternehmen oder Unternehmensbereichen in Form einer Selbst- und Fremdbildbestimmung erfasst und ihre Veränderungen im Zeitablauf evaluiert werden.

Tabelle 6: Messinstrumente zur Erhebung der kulturellen Differenzen bei M&A von Unterreitmeier (2004) (eigene Tabelle nach Unterreitmeier & Schwaiger, 2006, S. 967-977).

Dimension	Faktor	Anzahl Items	Itembeispiel
Entscheidungsprozesse und Führungsstil	Entscheidungsbeteiligung	4	Die Vorgesetzten fragen bei wichtigen Entscheidungen die Mitarbeiter um Rat.
	Entscheidungsvorbereitung	2	Besprechungen werden stets gut vorbereitet.
Ergebnis- und Karriereorientierung	Zielorientierung	3	Das Unternehmen besitzt klare Ziele, die jedem Mitarbeiter verständlich sind.
	Karriereorientierung	2	Arbeit ist wichtiger als Freizeit.
	Effizienz	2	Die meisten Mitarbeiter im Unternehmen verhalten sich sehr kostenbewusst.
Mitarbeiterorientierung	Mitarbeiterförderung	5	Kreativität wird gefördert.
	Arbeitsbedingungen und Sicherheit	2	Die Sicherheit von Produktionsanlagen steht an oberster Stelle.
Entlohnungsgerechtigkeit		3	Wer hier viel leistet, erhält viel Geld, und wer weniger leistet, weniger Geld.
Problemlösungsverhalten	Abwechslungsreichtum	2	Jeder Arbeitstag bringt neue Herausforderungen, die nicht mit der täglichen Routinearbeit gelöst werden können.
	Problemlösungsverhalten	2	Die Mitarbeiter bringen viele neue Ideen ein (z.B. durch betriebliches Vorschlagswesen).
Arbeitsklima i.e.S.	Gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten	3	Die Vorgesetzten schaffen Zuversicht unter den Mitarbeitern.
	Interne Konkurrenz	2	Unter den Mitarbeitern herrscht ein starker Konkurrenzkampf.
	Offenheit	3	Neuen Mitarbeitern gegenüber ist man im Unternehmen sehr offen.
	Kollegialität	3	Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, um ihre Aufgaben besser zu bewältigen.
Wettbewerbsorientierung	Konkurrenzbeobachtung	3	Wir beobachten unsere Wettbewerber sehr genau.
	Marktführerschaft	2	Gegenüber seinen Wettbewerbern gibt dieses Unternehmen das Tempo auf dem Markt vor.
Kundenorientierung		4	Das Unternehmen ist offen gegenüber Anregungen der Kunden, die zur Verbesserung der Produkte oder Dienste beitragen.
Unternehmensumwelt	Kommunale Integration	2	Das Unternehmen fördert kommunale Projekte am Standort.
	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	2	Das Unternehmen engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt.
Artefakte	Festlichkeiten	2	Bei besonderen Erfolgen wird spontan gefeiert.
	Identifikation mit dem Unternehmen	4	Es gibt regelmäßig Feste und Feiern im Unternehmen.
	Seriosität	2	Besprechungszeiten werden bei uns immer sehr pünktlich eingehalten.

Die Kurzsкала von Jöns basiert auf den Überlegungen zum Drei-Ebenen-Modell von Schein (1985, 1995) und den in der Literatur vorhandenen Messinstrumenten (z.B. Kobi & Wüthrich, 1986; Ashkenasy, Broadfoot & Falkus, 2000). Die Kurzsкала wurde in verschiedenen Studien repliziert und liegt inzwischen in einer überarbeiteten Version vor (Hase, 2006). Die aktuelle Version umfasst 16 Items, die den drei Dimensionen „Strategie“, „Struktur“ und „Interaktion“ zugeordnet werden (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Kulturdimensionen der Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur (eigene Tabelle nach Jöns, Hodapp & Weiss, 2005, S.6).

Kulturdimensionen		
Strategie	Struktur	Interaktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsorientierung</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Qualitätsorientierung</li> <li>• Innovationsfreundlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchie</li> <li>• Bürokratie</li> </ul>	<p><b>Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Problemen</li> <li>• Mitarbeiterinformation</li> <li>• Führungskräfte vertrauen Mitarbeitern</li> <li>• Entscheidungsbeteiligung</li> <li>• Führungsstil</li> </ul> <p><b>Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Konflikten</li> <li>• Teamorientierung</li> <li>• Verhältnis zwischen den Mitarbeitern</li> <li>• Mitarbeiter vertrauen Führungskräften</li> </ul>

Den vorgestellten Ansätzen von Unterreitmeier und Jöns ist gemeinsam, dass sie Unternehmenskultur als eine beliebig veränderbare Variable und somit als Werkzeug der Unternehmensführung ansehen (Pümpin, 1984; Kobi & Wüthrich, 1986). Diese Charakterisierung erscheint „... *im Rückblick als Grundvoraussetzung dafür, dass kulturelle Themen im Wirtschaftssystem überhaupt Resonanz finden konnten.*“ (Rathje, 2006, S. 109). Allerdings erweist sich diese Prämisse im Hinblick auf den M&A-Prozess als problematisch.

Im Rahmen von M&A treffen in der Regel zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Die vorgestellten Ansätze interpretieren diese Situation als Aufeinandertreffen von zwei Kulturen, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen, um den Erfolg der Transaktion sicherzustellen. Vor diesem Hintergrund sind die formulierten Ratschläge einzuordnen, die zuerst die Identifizierung der größten Unterschiede im Rahmen einer kulturellen Bestandsaufnahme (bspw. Habeck, Kröger & Träm, 2002) und im Anschluss die Wahl einer geeigneten Integrationsstrategie (vgl. Abschnitt 3.2.1.1) empfeh-

len. Zahlreiche Autoren favorisieren dabei die Anpassung beider Partner zu einer neuen Einheit (bspw. Morosini, 2001). Auch andere Ansätze folgen letztlich dem gleichen Prinzip: Zunächst geht es um die sorgfältige Bestimmung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten, auf deren Basis dann die Chancen und Risiken der Transaktion formuliert werden. In dem sich anschließenden Integrationsprozess werden beide Kulturen insoweit angepasst, so dass am Ende wieder eine starke gemeinsame Unternehmenskultur steht (Rathje, 2006).

Zwei Aspekte erweisen sich aber bei näherem Hinsehen als der komplexen Realität nicht angemessen (Rathje, 2006, S. 110):

- *„Die Vorstellung, dass Unternehmenskultur als bearbeitbare Variable im Integrationsprozess genau wie Organisationsstrukturen oder Produktionsprozesse definiert und gemanagt werden kann.*
- *Die Annahme einer Kohärenz von Unternehmenskultur als einheitlichem System geteilter Annahmen der Organisationsmitglieder.“*

Die Überlegungen von Rathje (2006, 2004) sowie Juch, Rathje und Köppel (2007) eröffnen neue Perspektiven im Hinblick auf die Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen im Rahmen von M&A.

*„Nicht mehr die Chimäre kultureller Übereinstimmung sollte die Bemühungen lenken, sondern die persönliche Weiterentwicklung der Beteiligten und die strukturelle Entwicklung der Unternehmen zum adäquaten Umgang mit Unterschieden ... Kooperationserfolg wird in Zukunft nicht unbedingt davon abhängen, ob Cultural Fit besteht. Stattdessen muss sich jedes kooperierende Unternehmen fragen: Wie werden wir Fit for Culture?“* (Juch, Rathje & Köppel, 2007, S. 101).

Für die Unternehmenspraxis bedeutet dies, dass die Unternehmenskultur nur den Rahmen bietet, indem sich die Mitarbeiter bewegen. In diese Richtung weisen auch die Befunde im Zusammenhang mit Subkulturen, die deutliche Unterschiede innerhalb der Kultur eines Unternehmens feststellen (Martin, 1992). Übertragen auf den Bereich der Unternehmenskultur fordert Rathje daher eine Abkehr vom Gedanken der Unternehmenskultur als *„das, was alle eint“* (Kohärenz, Rathje, 2006, S. 115) und fordert stattdessen, Unternehmenskultur als das zu verstehen, *„was alle verbindet“* (Kohäsion, Rathje, 2006, S. 115).

Aufbauend auf diesen Überlegungen wird in dieser Arbeit ein anderer Ansatz verfolgt. Als Möglichkeit kulturelle Aspekte zu berücksichtigen, wird in dieser Arbeit das Konzept des **Integrationsklimas** genutzt. Anhand einer Integrationsklima-Erhebung bewerten die Mitarbeiter die Gestaltung der Integrationsaktivitäten und die gemeinsame Zusammenarbeit. Darüber hinaus geben sie Hinweise auf ihre Einstellung zur Integration (z.B. ob sie die Transaktion überhaupt für sinnvoll halten oder nicht). Die Erhebung des Integrationsklimas zeigt im Detail auf, welche Probleme von Seiten der Mitarbeiter während der Integration identifiziert wurden. Durch rechtzeitiges Handeln können diese Probleme frühzeitig aufgegriffen und beseitigt werden. Aus Sicht der Autorin bietet das Konzept des Integrationsklimas eine sinnvolle Ergänzung für die Gestaltung der kulturellen und personellen Integration.

Diese Überlegungen machen deutlich, dass Unterschiede in den Unternehmenskulturen nicht zwangsläufig einer erfolgreichen Integration im Wege stehen müssen. Vielmehr geht es darum, sich der Kulturunterschiede bewusst zu werden und diese für die Gestaltung der gemeinsamen Zusammenarbeit zu nutzen. So können bspw. bewusst „multikulturelle“ Teams gebildet werden, die für den Know-how Transfer sorgen und zur Formung einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur beitragen. Dadurch können kulturelle Probleme möglichst frühzeitig erkannt und bearbeitet werden. *„Ein evolutionärer Prozess des gegenseitigen Verstehens- und Miteinander-Umgehen-Lernens scheint weit besser geeignet, Widerstände abzubauen und Synergieeffekte zu erzeugen, als ein „Kulturkampf“ der Sieger und Besiegte hinterlässt.“* (Stahl, 2001, S. 75).

#### 4.4 Die Konzepte Organisations- und Integrationsklima

Die Überlegungen zum Konzept der Unternehmenskultur in Organisationen und insbesondere im Zusammenhang mit M&A machen deutlich, dass bisher übliche Konzepte der Kulturgestaltung im Rahmen von M&A an ihre Grenzen stoßen können. Um der kulturellen Integration nachzukommen, wird in dieser Arbeit auf das Konzept des **Integrationsklimas** zurückgegriffen. Anhand der Erfassung des Integrationsklimas können Schwierigkeiten in der Post Merger Integration, die auf kulturellen Aspekten beruhen (z.B. Unterschiede in Kommunikationsgestaltung) erfasst und durch entsprechende Aktivitäten reduziert werden. Zur Entwicklung des Integrationsklimas wird auf das Konstrukt des Organisationsklimas zurückgegriffen, das nachfolgend erläutert wird.

#### 4.4.1 Konzeption des Organisationsklimas

Das Konzept des Klimas in Organisationen wird seit ca. drei Jahrzehnten im Kontext der psychologischen und soziologischen Organisationsforschung diskutiert (bspw. Campbell et al., 1970; Jones & James, 1979; Schneider & Reichers, 1983; Joyce & Slocum, 1984; Schein, 1985; Rousseau, 1988; Rentsch, 1990; Schneider, 1990 und 2000). Trotz unterschiedlicher Ansätze und widersprüchlicher Ergebnisse hat sich ein grundsätzliches Verständnis entwickelt, dass unter dem **Organisationsklima** die geteilte Wahrnehmung der Organisationsmitglieder von Ereignissen oder bestimmten Verhaltensweisen im Unternehmen verstanden wird. „*The dominant approach conceptualizes climate as employees shared perceptions of organizational events, practices, and procedures.*“ (Patterson et al., 2005, S. 380). Ebenso wie das Konzept der Unternehmenskultur ist auch das Organisationsklima ein theoretisches Konstrukt, das zwar beobachtbare Korrelate besitzt, aber einer direkten Beobachtung nicht zugänglich ist (Büssing, 2007). So bezieht sich das Organisationsklima ähnlich wie Kultur auf klassische Organisationsmerkmale wie Führung, Kollegen oder Struktur. Der Betriebsklimafragebogen von von Rosenstiel und Kollegen (1983) bspw. umfasst sieben Aspekte: Gesamtbild des Betriebes, Organisationsstruktur, Kollegen, Vorgesetzte, Information und Mitsprache sowie Interessenvertretung und betriebliche Leistungen. Klima und Kultur in Organisationen ist darüber hinaus gemeinsam, dass sie den Faktoren Kommunikation und Vertrauen einen hohen Stellenwert einräumen. Während sich Kultur auf selbstverständliche und tradierte Merkmale wie Normen, Symbole und Rituale bezieht, wird das Klima eher bewusst reflektiert und einer individuellen Bewertung unterzogen (Moran & Volkwein, 1992). Das hohe Interesse am Organisationsklima genauso wie am Kulturkonzept ist der Erwartung geschuldet, dass ein positives Klima auf Einstellungen und Engagement der Mitarbeiter Einfluss nimmt und letztlich zum Unternehmenserfolg beiträgt.

In der Organisationsklima-Forschung haben sich in der Vergangenheit drei unterschiedliche Ansätze entwickelt: der strukturelle oder objektivistische Ansatz, der subjektivistische und der kognitive oder interaktionistische Ansatz (vgl. hierzu auch Feinstein, 2010 oder Reichers & Schneider, 1990).

##### **Der strukturelle oder objektivistische Ansatz des Organisationsklimas**

Der **strukturelle oder auch objektivistische Ansatz** geht von der Annahme aus, dass die **Organisationsstruktur** das Organisationsklima bedingt. Für die bekanntesten Vertreter dieses Ansatzes, Payne und Pugh (1976), nimmt das Organisationsklima hierbei einen vermittelnden Einfluss von der Struktur auf den Einzelnen ein. Die Struktur der hierarchischen Beziehungen oder der Grad der Spezialisierung werden von den Organisationsmit-

glieder wahrgenommen und in Form des Organisationsklimas verbalisiert, was wiederum zu Verhaltensreaktionen oder Einstellungsänderungen veranlasst. Die Organisationsstruktur wird somit zum wesentlichen Einflussfaktor auf das Organisationsklimas. *„Researchers of this area described climate as a representation of „organizational stimuli“ oder „environmental characteristics“ presumed to affect individual behavior and attitudes.“* (Kozlowski & Klein, 2000, S. 9). Insbesondere Schneider und Reichers (1983) machen darauf aufmerksam, dass das Klima innerhalb einer Organisation variieren kann, obwohl die Struktur die gleiche ist. James und Jones (1974) wiederum zeigen, dass individuelle Merkmale einen bedeutsamen Einfluss auf die Wahrnehmung und somit auf das Organisationsklima ausüben. Sie argumentierten daher für einen eher subjektivistischen Ansatz.

### **Der subjektivistische Ansatz des Organisationsklimas**

Beim **subjektivistischen Ansatz** begründet sich das Organisationsklima auf den **individuellen Wahrnehmungen** von Merkmalen des Arbeitsumfeldes durch den einzelnen Mitarbeiter, es wird daher auch als **psychologisches Klima** interpretiert (James & Jones, 1974; Hellriegel & Slocum, 1974). Die Wahrnehmung des Einzelnen ist dabei abhängig von seinem persönlichen Wertesystem. Dieses wiederum stützt sich auf die Dinge, die für das Wohlbefinden des Einzelnen wichtig sind. Mit der Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen ist somit auch immer eine Bewertung der Bedingungen verbunden. Und diese Bewertung orientiert sich daran, was für den einzelnen relevant und wichtig ist (Locke, 1976). *„[...] personal values produce the schemas employed to cognitively appraise work environment attributes in terms of their significance to the individual.“* (James et al., 2008, S. 8). In Anlehnung an James und James (1989) reflektiert das psychologische (Organisations-)Klima somit die Bewertung der Arbeitsbedingungen vor dem Hintergrund des individuellen Wertesystems. Die Werte, die hierbei unabhängig von der jeweiligen Organisation eine besondere Bedeutung haben, sind nach James und James (1989): (1) Rollenstress und Mangel an Harmonie, (2) Herausforderungen im Job und Autonomie, (3) Unterstützung durch die Führungskraft und (4) Zusammenarbeit, Freundlichkeit und Wärme im Team. Nach diesem Verständnis lässt sich das Organisationsklima nur schwer vom Konzept der Arbeitszufriedenheit trennen, daher hat dieser Ansatz auch einige Kritik erfahren.

Es ist kritisch anzumerken, dass sich das Organisationsklima nur aus der Wahrnehmung der organisationalen Bedingungen vor dem Hintergrund des individuellen Wertesystems generiert. Da individuelle Unterschiede zwischen den Organisationsmitgliedern existieren, kann strenggenommen erst dann von Organisationsklima gesprochen werden, wenn eine ausreichend große Übereinstimmung in der jeweiligen Bezugsgruppe herrscht (»shared perceptions«; Levitt & March, 1988). Andernfalls verliert das Organisationsklima seine handlungsleitende und identitätsstiftende Wirkung. Die Schwierigkeit besteht in der Fest-



legung von Mindestkriterien, die den Grad sozial geteilter Wahrnehmungen quantifizieren (Patterson, West & Payne, 1992). Darüber hinaus sind Organisationen als vielschichtige soziale Systeme anzusehen, die insbesondere bei sehr großen Organisationen verschiedene soziale Subsysteme ausbilden. So gesehen existieren in Organisationen häufig nicht nur ein Klima, sondern in Abhängigkeit unterschiedlicher sozialer Subsysteme verschiedene „*klimatische Zonen*“ (Brodbeck & Maier, 2001, S. 60; auch Louis, 1985; Schein, 2000).

### **Der kognitive oder interaktionistische Ansatz des Organisationsklimas**

Daneben hat sich in der Organisationsklimaforschung der dritte Ansatz, der **kognitive oder interaktionistische Ansatz** inzwischen weitgehend durchgesetzt. Er geht von der Annahme aus, dass durch die Interaktion der Organisationsmitglieder Selektions- und Sozialisationsprozesse angestoßen werden, die zur Ausbildung von Verhaltensregeln und Normen führen. Aus der sozial geteilten Wahrnehmung dieser organisationalen Bedingungen und Verhaltensregeln manifestiert sich dann das Organisationsklima (Schneider & Reichers, 1983). Ähnlich wie beim subjektivistischen Ansatz bildet die individuelle Wahrnehmung der organisationalen Bedingungen des Einzelnen den Ausgangspunkt der Ausformung des Organisationsklimas. Zusätzlich werden Prozesse des sozialen Einflusses und der Interaktion wirksam, die dazu führen, dass sich die individuelle Wahrnehmung und Deutung anpasst. Den entscheidenden Impuls zur Entwicklung dieses Verständnisses leistete der **Ansatz der sozialen Informationsverarbeitung** nach Salancik und Pfeffer (»Social Information Processing Approach«, Salancik & Pfeffer, 1978).

*„One important source of information is the person's immediate social environment, which is why we call this perspective social information processing. The social environment provides cues which individuals use to construct and interpret events. It also provides information about what a person's attitudes and opinions should be.“* (Salancik & Pfeffer, 1978, S. 226).

Demnach sind die einzelnen Organisationsmitglieder bemüht ihr Handeln und ihre Einstellungen in Einklang mit dem sozialen Kontext und ihrem früheren Handeln zu bringen. Durch den permanenten Austausch mit dem sozialen Kontext verändern sich zum einen Einstellung und Verhalten, zum anderen bestimmt der Kontext *„die Salienz bestimmter Informationen, die herangezogen werden, um eine kognitive Repräsentation der Arbeitsumwelt zu konstruieren“* (Feinstein, 2010, S. 42). Entscheidend für die Ausbildung einer positiven Einstellung zur Arbeitssituation ist neben der Übernahme von Verantwortung oder der Bindung an die Aufgabe, die Wahrnehmung der Umwelt und die entsprechende emotionale Reaktion (Salancik & Pfeffer, 1978). Ganz pragmatisch kann man dies

auf die Formel bringen: Auch wenn ich eine Situation nicht verändern kann, so kann ich doch meine Einstellung dazu verändern. Auch beim kognitiven oder interaktionistischen Ansatz bleibt allerdings die Möglichkeit der Existenz von Subkulturen zu berücksichtigen.

### Definition Organisationsklima

Das **Organisationsklima** kann somit definiert werden, als die durch soziale Interaktion und sozialen Einfluss entwickelte bewusste Wahrnehmung organisationaler Bedingungen in der Gesamtorganisation oder in Subsystemen, die von den Organisationsmitglieder geteilt wird und die auf Verhalten und Einstellung der Organisationsmitglieder Einfluss nimmt (vgl. auch Feinstein, 2010; Bögel, 2003).

#### 4.4.2 Facetten des Organisationsklimas

Die Idee, dass sich das Organisationsklima aus der Wahrnehmung organisationaler Bedingungen manifestiert, führt zur Frage, welche Bedingungen relevant sind. Organisationsmitglieder erleben eine Vielzahl von Ereignissen und Verhaltensweisen in unterschiedlichen Settings. *„What this implies is that work settings have numerous climates and that these climates are for something.“* (Schneider & Reichers, 1983, S. 21). Ein Organisationsklimakonzept, dass versucht alles mit allem zu erklären, verliert dadurch an Aussagekraft. *„[...] the generic concept of organizational climate is so amorphous and inclusive that the results from the measurement of climate are conceptually amorphous.“* (Schneider 1975, zitiert in Schneider et al., 2000, S. 25). Schneider (1975) schlägt daher vor, dass die Organisationsklimaforschung jeweils ein **konkretes Ziel**, eine konkrete Fragestellung verfolgen soll. Anhand der Fragestellung kann genau die **Facette des Organisationsklimas** operationalisiert werden, die relevant für die Ausbildung der interessierenden Einstellung und des erwünschten Verhaltens ist. Auf diese Weise haben sich in der Vergangenheit Forscher mit unterschiedlichen Klimakonzepten bzw. **Klimafacetten** beschäftigt, so z.B. mit dem »climate for service« (Schneider et al., 2000), dem »climate for safety« (Zohar, 1980), dem »climate for well-being« (Burke, Borucki & Hurley, 1992), dem Teamklima (Anderson & West, 1994, 1998), dem Führungsklima (»leadership climate«, Schyns & Van Veldhoven, 2011) oder dem Innovationsklima (Feinstein, 2010 oder West & Farr, 1990). Drei davon werden zur Veranschaulichung kurz vorgestellt.

Das **Innovationsklima** beschreibt die Wahrnehmung der für Innovationen förderlichen Bedingungen durch die Organisationsmitglieder, hierzu zählt z.B. die Möglichkeit neue Ideen zu entwickeln. Feinstein (2010) konnte bspw. zeigen, dass hierbei auch die Größe der Gruppe eine Rolle spielt, je größer die Gruppe umso geringer war der Grad der Übereinstimmung in Bezug auf das Innovationsklima. Als bedeutsame Einflussfaktoren auf die

Ausbildung eines förderlichen Innovationsklimas haben sich in den Studien von Feinstein (2010) die Führungskraft und die Weiterbildungsmöglichkeiten erwiesen. Hierbei war insbesondere der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern ein wichtiger Stellhebel. Interessant ist auch die reziproke Beziehung zwischen Innovationsklima auf Gruppenebene und dem innovativen Verhalten auf Individualebene, die sich in den Studien von Feinstein (2010) zeigt. Mitarbeiter, die eigene Ideen in die Gruppe einbringen, bewerten auch das Klima für Innovationen positiver.

Neben dem Innovationsklima beschäftigt sich die Forschung seit längerer Zeit mit dem Konzept des **Teamklimas** (Anderson & West, 1994, 1998). Dabei zielt das Konzept des Teamklimas auf das unmittelbare Arbeitsumfeld der Organisationsmitglieder. Dazu zählen Arbeitsgruppen oder Teams, die entweder täglich oder regelmäßig interagieren, sich mit ihren Aufgabenzielen identifizieren und voneinander abhängige Aufgaben bewältigen (Brodbeck & Maier, 2001; Hosking & Anderson, 1992). Durch die aktive soziale Interaktion im unmittelbaren Arbeitsumfeld entwickelt sich ein sozial geteiltes Teamklima (Anderson & West, 1994, 1998). Die Übereinstimmung im Teamklima kann durch die Konstruktion von Items, die explizit auf die Gruppe abzielen, realisiert werden. Das bekannteste Instrument zur Messung des Teamklimas ist das **Teamklima-Inventar** (TKI; Brodbeck, Anderson & West, 2000). Das TKI bietet die Möglichkeit, betriebliche Teams im Hinblick auf das Teamklima zu vergleichen und diesbezügliche Interventionen zu evaluieren. Insgesamt setzt sich das TKI aus fünf Skalen mit insgesamt 44 Fragen zusammen, die u.a. Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovationen abfragen. In einer Rezension weist Antoni (2003) darauf hin, dass aus theoretischer Perspektive noch unklar ist, was genau die einzelnen Dimensionen des TIK erfassen. Es seien daher weitere Validierungsstudien notwendig, um die relevanten Einflussgrößen auf das Teamklima erklären zu können.

Zum Abschluss lohnt noch ein Blick auf das Konzept des **Führungsklimas**. In der Studie von Schyns und Van Veldhoven (2011) entwickelt sich ein positives Führungsklima durch die direkte Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskraft (in Anlehnung an die »leader-member-exchange theory«, bswp. Dienesch & Liden, 1986) und aus der Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen. Beide Faktoren sind in ihrer Wirkung auf Zufriedenheit oder Commitment inzwischen gut bestätigt. Die Autoren unterschieden hierbei zum einen die Höhe des Führungsklimas (»leadership climate level«) und die Stärke des Führungsklimas (»leadership climate strength«, Schyns & Van Veldhoven, 2011, S. 57 ff.). Die Höhe des **Führungsklimas** entwickelt sich aus der Interaktion der Beteiligten und aus ihrer Wahrnehmung über die Wirkung des Führungsverhaltens. Die **Stärke des Führungsklimas** wird anhand der Varianz der Beurteilungen innerhalb der

Gruppe ermittelt. Ist diese gering, so entspricht dies einer hohen Stärke des Führungsklimas und somit einer deutlichen Übereinstimmung der Geführten innerhalb der Gruppe. Sie tragen damit der Tatsache Rechnung, dass die Führungskraft nicht jeden Mitarbeiter gleich behandelt und, dass sich dies nicht nachteilig auswirkt, wenn die ungleiche Behandlung als gerecht erlebt wird. Auf individueller Ebene konnten Schyns und Van Veldhoven (2011) einen deutlichen Zusammenhang zwischen Führungsklima und Commitment des Einzelnen nachweisen. Auf Gruppenebene galt dies nur für eine der beiden Führungsklima-Dimensionen, nämlich für die Dimension der Unterstützung, nicht aber für die Beteiligung. Die Autoren führen dieses Ergebnis darauf zurück, dass die Mitarbeiter sehr wohl akzeptieren, dass unter bestimmten Umständen (z.B. große Kontrollspanne oder explizite Entscheidungsregeln) die Entscheidungsbeteiligung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter differenzieren kann.

Dieser kurze Blick auf unterschiedliche Facetten des Organisationsklima soll zeigen, dass der Erkenntnisgewinn deutlich zunehmen kann, je spezifischer ein Klimakonzept formuliert wird. In diesem Sinne soll in dieser Arbeit das **Integrationsklima** als eine Facette des Organisationsklimas interpretiert werden, die Aussagen über die Wahrnehmung der Post Merger Integration aus Sicht der Mitarbeiter erlaubt.

Einen Überblick über zentrale Forschungsergebnisse zu den Einflussfaktoren und Konsequenzen von Organisationsklima liefert bspw. die Arbeit von Feinstein (2010).

#### **4.4.3 Das Integrationsklima**

In den vorangegangenen Abschnitten wurde die wichtige Rolle hervorgehoben, die kulturelle Differenzen zwischen den beteiligten Unternehmen für den Integrationsprozess spielen. Dabei wurde gezeigt, dass kulturelle Differenzen nicht immer automatisch negative Folgen für die Integration und den Erfolg des M&A nach sich ziehen müssen. Kulturelle Unterschiede können von den Beteiligten auch als bereichernd angesehen werden.

Es wurde gezeigt, dass die Messung sowie die Gestaltung von Unternehmenskulturen schwierig zu bewältigen sind. Einige Autoren gehen davon aus, dass Unternehmenskulturen grundsätzlich nicht aktiv gestaltet werden können (Rathje, 2006). Hinzu kommt dass bei den üblicherweise durchgeführten Kulturprüfungen (Cultural Due Dilligence) im Vorfeld eines M&A neben einem unrealistischen Ressourcenaufwand auch das Grundproblem einer isolierten Kulturerfassung bestehen bleibt: Inwiefern beeinflussen festgestellte Kulturunterschiede die Entscheidung für oder gegen eine Transaktion? Inwieweit können Differenzen akzeptiert und wie kann im Rahmen der Integration mit ihnen umgegangen werden? (Juch, Rathje & Köppel, 2007). Insgesamt erweisen sich sowohl die standardi-

sierten (vgl. Abschnitt 4.3.1) als auch die individuellen Instrumentarien der Kulturerfassung im Hinblick auf M&A zumeist als ineffizient. Zum einen liefern tragen sie mit ihrer bloßen Gegenüberstellung unterschiedlicher Unternehmenskulturen keine hilfreichen Antworten zur Integrationsgestaltung, zum anderen erfordern sie einen sehr hohen Aufwand, der nur in den wenigsten Fällen geleistet werden kann.

Zur Unterstützung der Gestaltung der Unternehmenskultur im Rahmen der Post Merger Integration wird in dieser Arbeit aufbauend auf den Grundlagen der Organisationsklimatechnik das Konzept des **Integrationsklimas** entwickelt. Anhand des Integrationsklimas sollen zum einen die individuelle Einschätzung des Integrationsprozesses in angemessener Weise erhoben und zum anderen eventuell ungünstige Entwicklungen des Integrationsprozesses frühzeitig erkannt werden. Die Herausforderung bei der Beschäftigung mit dem Konzept des Integrationsklimas ist die nur dürftige theoretische Fundierung und empirische Befundlage, da sich bisher nur wenige Autoren mit dem Konzept des Integrationsklimas im Zusammenhang mit M&A beschäftigt haben (bspw. Penzel, 2000; Schäfer, 2001; Weiss, 2005). Einige Autoren weisen zwar auf die Relevanz der Einstellung der Mitarbeiter zum Integrationsprozess hin, ohne jedoch eine differenzierte Konstruktbeschreibung zu entwickeln (bspw. Gairing, 2003; Heini, 2003).

Als einer der ersten Autoren, die sich zum Konzept des Integrationsklimas äußern, entwickelte Penzel (2000, S. 34) die Idee ein sog. „*Mitarbeiter-Barometer*“ zu erheben. Darin werden die Mitarbeitermeinungen zu wichtigen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Integration erfasst. Diese Erhebungen sollen regelmäßig, z.B. monatlich oder quartalsweise bei einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitern durchgeführt werden (Penzel, 2000). Neben Penzel entwickelten auch Schäfer (2001) und Weiss (2005) eigene Konzepte zum Integrationsklima, die nachfolgend vorgestellt werden.

#### 4.4.3.1 Das Integrationsklima-Konzept von Schäfer (2001)

Einen ähnlichen Ansatz wie Penzel (2000) verfolgt Schäfer (2001, S. 203-212) mit seinem Vorschlag, das Klima innerhalb der Organisation vor und während des laufenden Integrationsprozesses zu beobachten. Mit dem **Integrationsklima** kennzeichnet Schäfer (2001, S. 204) „[...] die Atmosphäre [...], die den Ablauf der Integrationsaktivitäten begleitet“. Er unterscheidet dabei zum einen die Erhebung des Integrationsklimas innerhalb des neuen Unternehmens (**internes Integrationsklima**) und zum anderen die Erhebung bei externen Stakeholdern (**externes Integrationsklima**), wie beispielsweise Zulieferern oder Kunden. Schäfer (2001) geht davon aus, dass das Integrationsklima analog zur Unternehmenskultur nicht direkt beobachtbar ist und von zwei zentralen Faktoren beeinflusst

wird: Zum einen vom kulturellen Fit, also dem Zusammenpassen der beiden Unternehmenskulturen, und zum anderen von der Akzeptanz der Akquisition durch die Mitarbeiter.

Die Akzeptanz der Akquisition wird nach Schäfer (2001) davon beeinflusst, wie die einzelnen Mitarbeiter die Vorteilhaftigkeit der Übernahme beurteilen und für wie erfolgreich sie die Erreichung der damit verbundenen Ziele einschätzen. Oder auch, inwiefern die Mitarbeiter die vom Management geplanten Integrationsmaßnahmen für sinnvoll erachten. Neben der Überzeugung der strategischen Vorteilhaftigkeit besitzt vor allem die Wahrnehmung der mit der Akquisition verbundenen persönlichen Situation einen großen Stellenwert für die Akzeptanz. Relevant sind hierbei die Vorstellungen des Mitarbeiters über eventuelle Veränderungen seiner Stelle oder Kompetenzen, zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten oder Veränderungen in der Zusammensetzung des eigenen Teams. Je weniger negative Folgen der einzelne Mitarbeiter befürchtet, umso größer ist seine individuelle Akzeptanz (Schäfer, 2001).

Zur Bestimmung des internen Integrationsklimas entwickelt Schäfer (2001) **drei Möglichkeiten**: Zum einen die direkte Befragung der Mitarbeiter, zum anderen die Befragung der Mitarbeiter nur dort, wo im Integrationsprozess Probleme auftreten und letztlich die Ableitung des Integrationsklimas aus Informationen des Personalmanagements, wie beispielsweise aus Statistiken über Absenzen oder aus der Entwicklung der freiwilligen Kündigungen.

Die Durchführung von **direkten Befragungen** der Mitarbeiter ermöglicht bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine Erfassung der Mitarbeiterreaktionen im Zusammenhang mit der Integration. Probleme können so frühzeitig aufgegriffen werden. Durch die Wiederholung der Befragung in regelmäßigen Abständen kann darüber hinaus ein Bild der Klima-Entwicklung im Zeitverlauf gewonnen werden. Insbesondere dort, wo ein hohes Maß an Veränderungen zu verzeichnen sei, empfiehlt Schäfer (2001) die regelmäßige Erhebung des Integrationsklimas. Durch einen Vergleich der Befragungsergebnisse nach verschiedenen Unternehmensbereichen kann so eine „*Klima-Karte*“ (Schäfer, 2001, S. 208) des Unternehmens gezeichnet werden, die kritische Bereiche frühzeitig identifiziert.

Schäfer (2001, S. 208) entwickelte eigene Items, allerdings ohne in seiner Arbeit die theoretische Einbettung dieser Items konkret aufzuzeigen:

- Fühlen Sie sich gut über die Motive des Zusammenschlusses informiert?
- Fühlen Sie sich gut über die geplanten Maßnahmen informiert?
- Fühlen Sie sich gut über den Stand der Integration informiert?
- Für wie sinnvoll erachten Sie die strategischen Zielsetzungen?

- Für wie sinnvoll erachten Sie die geplanten Integrationsmaßnahmen?
- Wie stark fühlen Sie sich persönlich von den Veränderungen betroffen?
- Expecten Sie für sich persönlich eher positive oder negative Folgen?
- Wie beurteilen Sie den Zusammenhalt mit den neuen Kollegen?

Der zweite Ansatz zur Messung des Integrationsklimas nach Schäfer (2001), setzt etwas später im Integrationsprozess an und nur dort, wo bereits **Unstimmigkeiten** entstanden sind. Damit verbindet der Autor die Erwartung, bestehende Widerstände durch möglichst gezielte Maßnahmen, wie z.B. durch Kommunikation oder Anpassung einzelner Integrationsaktivitäten, abbauen zu können. Insbesondere sei hierbei eine offene Kommunikationspolitik zu empfehlen, die konstruktive Kritik jederzeit zulässt. So solle z.B. eine feste Anlaufstelle für Mitarbeiter eingerichtet werden, an die sie ihre Beschwerden oder Vorschläge richten können (Schäfer, 2001).

Der dritte Ansatz zur Messung des Integrationsklimas greift auf **Informationen des Personalbereichs** zurück. Dies können Statistiken über Absenzen oder freiwillige Kündigungen sein. Zwar setzen diese im Vergleich zu den Klimabefragungen zu einem späteren Zeitpunkt an, können dafür aber zusätzlich inhaltliche Informationen liefern. Ergänzend bietet sich die Durchführung von Austrittsinterviews an, um die Motive für die Kündigung und mögliche Verbesserungen zu erfahren, die evtl. noch im Rahmen des laufenden Integrationsprozesses umgesetzt werden können (Hilb, 1999; Schäfer, 2001).

Schließlich empfiehlt Schäfer (2001) neben der Erhebung des internen Integrationsklimas auch eine Erhebung des **externen Integrationsklimas**. Einen zentralen Stellenwert nehmen hierbei die Kunden ein, da diese ebenso wie die Mitarbeiter zusätzliche Belastungen erfahren, wie z.B. ein Wechsel des persönlichen Kundenbetreuers oder auch eine gewisse Unsicherheit über mögliche Vertragsänderungen. Darüber hinaus empfiehlt Schäfer (2001) auch Aktionäre und die Öffentlichkeit in die Erhebung des Integrationsklimas einzubeziehen. Einen Überblick über die von Schäfer (2001) beschriebenen die Wege zur Erfassung des Integrationsklimas bietet Tabelle 8.

Tabelle 8: Wege zur Erfassung des Integrationsklimas (eigene Tabelle nach Schäfer, 2001, S. 212).

	Mitarbeiter	Kunden	Aktionäre	Öffentlichkeit
1.	Befragungen (Mitarbeiter-Barometer)	Befragungen (Kunden-Barometer)	Analystenkonferenzen, Gespräche mit Großaktionären	Pressereaktionen
2.	Aufspüren von Konflikten	Analyse der Kundenbeschwerden	Aktienkursentwicklung, Analystenempfehlungen	Reaktionen von Politikern und Verbänden
3.	Analyse von Fehlzeiten und freiwilligen Kündigungen	Analyse von Geschäftsabzügen und Kundenabgängen	Reaktionen von Kleinaktionären	Bildung von Interessengruppen

#### 4.4.3.2 Das Integrationsklima-Konzept von Weiss (2005)

Neben den Überlegungen von Schäfer (2001), die sich auf theoretischer Ebene bewegen, kommt der Arbeit von Weiss (2005) der Verdienst zu, dass sie neben einer Präzisierung der Konstruktbeschreibung auch Einflussfaktoren auf das Integrationsklima mit Hilfe mehrerer empirischer Studien untersucht hat.

Nach Weiss (2005, S. 43) kann das Integrationsklima *„als individuell verankerte Atmosphäre bzw. situative Stimmung innerhalb der an der Akquisition beteiligten Unternehmen aufgefasst [werden], welche durch die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit demselben gekennzeichnet wird.“* Damit vermittelt das Integrationsklima einen Eindruck davon, ob die Erwartungen der Mitarbeiter an den Integrationsprozess erfüllt werden. Darüber hinaus zeigt die Bewertung der Integrationsaktivitäten, ob die Mitarbeiter mit dem bisher Erreichten zufrieden sind oder ob sie noch weitere Maßnahmen für notwendig halten.

In die **Integrationsklima-Skala** von Weiss (2005) wurden vier Items aufgenommen: Item 1 beschreibt die Erwartung, dass die Integration ein Erfolg sein wird. Item 2 die Einstellung, ob die Integration willkommen geheißen wird. Item 3 ermöglicht die Bewertung der Integrationsmaßnahmen und Item 4 erfasst die Zufriedenheit mit dem Integrationsmanagement.

Als Einflussfaktoren auf das Integrationsklima untersucht Weiss (2005) die **Information** und **Kommunikation** sowie die **Unternehmenskultur von Käufer- und Zielunternehmen**. Als Konsequenzen des Integrationsklimas bzw. der Unternehmenskultur wurde hierbei das Commitment berücksichtigt. Zwischen dem Integrationsklima, dem Commitment und der Information und Kommunikation wurden wechselseitige positive Zusam-



menhänge für die Mitarbeiter des Käuferunternehmens nachgewiesen. Darüber hinaus zeigte sich, dass insbesondere die Kultur des Käuferunternehmens einen nachhaltigen Einfluss auf das Integrationsklima auch aus Sicht der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens ausübt (Weis, 2005, S. 204 ff.). Zusätzlich untersuchte Weis (2001) in einer zweiten Studie den Einfluss der Information und Kommunikation sowie der Partizipation auf die Ausbildung des Integrationsklimas. In ihrer Studie konnte die Partizipation keinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefern, alleine Information und Kommunikation klärten mehr eigenständige Varianz auf als die Partizipation, und dies unabhängig davon, ob es sich um Käufer- oder Zielunternehmen handelte (Weis, 2001, S. 215 ff.). Abschließend wurde anhand einer Längsschnittstudie die kausale Einflussrichtung untersucht. Hierbei zeigte sich, dass die kausale Richtung von der Information und Kommunikation auf das Integrationsklima ausgeht (Weis, 2005, S. 222).

Mit der Darstellung der genannten Befunde zum Integrationsklima ist die aktuelle Forschungslage erschöpfend dargestellt. Aktuell stehen nach Wissen der Autorin keine weiteren Befunde zum Konzept des Integrationsklimas zur Verfügung, die hier sinnvoll verwendet werden können. Dies macht deutlich, dass aufgrund der hohen Relevanz des Integrationsprozesses für den Erfolg von M&A hier ein klarer Forschungsbedarf besteht.

Auch Weber und Drori (2011) weisen auf die Bedeutung von Feedback zum Integrationsprozess hin: *„The concept of organizational identity suggests that many of the problems associated with the postmerger integration of two firms can be avoided or managed if identification with the merger is analyzed and coordinated. Thus, identity and identification are crucial in understanding the mechanisms of cooperation in M&As [...]“* (Weber & Drori, 2011, S. 88).

Auf ähnliche Weise betonen auch Marks und Mirvis (2011) die Notwendigkeit von Feedback von Seiten der Mitarbeiter im Rahmen organisationaler Veränderungen. *„What matter here is the extent to which employees see alignment among all these elements of the organization and not what leadership intended to do. So, there is a need for timely and candid feedback regarding structural and procedural changes prompted by the combination.“* (Marks & Mirvis, 2011, S. 874).

Das Konzept des Integrationsklima verstanden als Facette des Organisationsklimas kann somit die Rolle eines Feedbackinstruments im Rahmen der Post Merger Integration einnehmen und dem Management wertvolle Hinweise bieten, wie die Integrationsaktivitäten aus Sicht der Mitarbeiter erlebt werden.

### **Definition Integrationsklima**

Vor diesen Überlegungen wird das **Integrationsklima** definiert, als die durch soziale Interaktion und sozialen Einfluss entwickelte bewusste Wahrnehmung der Post Merger Integration, die von den Organisationsmitgliedern geteilt wird und auf das Verhalten im Integrationsprozess und die Einstellung zur Integration Einfluss nimmt.

Die Möglichkeit, durch Integrationsbefragungen wertvolle Hinweise zur Gestaltung des Integrationsprozesses zu erhalten, wurde auch bei der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank genutzt (Große Peclum, Krebber & Lips, 2012). Auch wenn dabei nicht explizit von einer Erfassung des Integrationsklimas gesprochen wurde, so sind diese Integrationsbefragungen durchaus im Sinne einer Integrationsklima-Erhebung zu verstehen. Zur Veranschaulichung werden diese hier in einer Zusammenfassung vorgestellt.

#### **4.4.3.3 Praxisbeispiel: Integrationsbefragungen bei der Commerzbank**

Im Rahmen der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank wurde die kulturelle Integration beider Häuser durch begleitende Integrationsbefragungen unterstützt (vgl. hierzu Brünnecke, Schmitt & Basse, 2012). Die Integrationsbefragungen sollten verlässliche und valide Informationen über den Stand der Integration aus Sicht der Mitarbeiter liefern. Dazu wurden drei unterschiedliche Befragungen initiiert: Pulse Check, Integrationsmonitor und Change Monitor (vgl. Tabelle 9).

Zu Beginn der Integration ging es darum, die Stimmungslage und die Akzeptanz des Mergers zu erheben. Dazu wurden sog. „*kleine Integrationsbefragungen*“ wie der Puls-Check und der Integrationsmonitor entwickelt (Brünnecke, Schmitt & Basse, 2012, S. 182). Beide Befragungen stießen auf große Akzeptanz seitens des Vorstandes, der Integrationsverantwortlichen und seitens der Mitarbeiter, was sich an den hohen Teilnahmequoten zeigte. Nach rund zweieinhalb Jahren Integrationsarbeit beurteilten rund drei Viertel der Befragten die Erfolgsaussichten des Zusammenschlusses als auch die Fairness sowie die Transparenz durchwegs positiv. Auffallend ist ein Einbruch der positiven Bewertung in der 2. Befragungsrunde, die mit Unsicherheiten auf Seiten der Mitarbeiter aber auch mit äußeren Umständen wie der Finanzkrise erklärt werden kann. Weiterhin auffällig ist, dass danach die übernommenen Mitarbeiter (ehemals Dresdner-Mitarbeiter) die Integrationsaktivitäten durchweg positiver bewerteten als die Commerzbank-Mitarbeiter.

Tabelle 9: Übersicht über die Integrationsbefragungen im Rahmen der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank (eigene Tabelle in Anlehnung Brünnecke, Schmitt & Bass, 2012, S. 182 ff.).

	<b>Pulse-Check</b>	<b>Integrationsmonitor</b>	<b>Change Monitor</b>
Durchführung	Sechsmalig von November 2008 bis Februar 2011	Fünfmalig von November 2008 bis Mai 2010	1. Welle November 2009, 2. Welle September 2010
Inhalt im Überblick	Stimmungsbild in der Gesamtbank (4 Fragen)	Stimmungsbild in den Modulen des Integrationsprojekts (7 Fragen)	Erfolgsfaktoren für Change Integrationsengagement (97 bzw. 87 Fragen, aufgeteilt in 18 Dimensionen)
Fragebogen-inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in den Erfolg des Mergers</li> <li>• Bewertung von Fairness und Transparenz im Zuge der Integration</li> <li>• Wechselneigung</li> <li>• Rückmeldung („Was läuft gut?“, „Was läuft schlecht?“) in Form von Freitext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in den Erfolg des Mergers</li> <li>• Bewertung von Fairness und Transparenz im Zuge der Integration</li> <li>• Erfahrungen und Einschätzungen zur Zusammenarbeit in den Integrationsmodulen</li> <li>• Wechselneigung</li> <li>• Rückmeldung („Was läuft gut?“, „Was läuft schlecht?“) in Form von Freitext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugung von der Vorteilhaftigkeit des Mergers</li> <li>• Rolle des Vorstandes und der ersten Führungsebene (Executives)</li> <li>• Zielbild der neuen Commerzbank und des jeweiligen Executive-Bereichs</li> <li>• Operative Teamziele</li> <li>• Information im Integrationsprozess</li> <li>• Dialog und Feedback</li> <li>• Unterstützung durch die direkte Führungskraft (allgemein und Ziele)</li> <li>• Unterstützung durch die Zentrale (Rahmendbedingungen, Angebot, Infrastruktur)</li> <li>• Unterstützung durch Befähigung (Qualifizierung)</li> <li>• Befähigung (Rahmenbedingungen)</li> <li>• Meilensteine setzen und verfolgen</li> <li>• Erfolge fest verankern</li> <li>• Rolle Change Agents</li> <li>• Qualität der Kundenvorbereitung und Unterstützung durch Zentrale (nur im Vertrieb)</li> </ul>
Stichprobe	Stichprobe Gesamtbank (800 „gelbe“/ 800 „grüne“ Mitarbeiter)	Alle Projektmitarbeiter im Integrationsprojekt	Stichprobe Gesamtbank (In- und Ausland) 1. Welle ca. 16.000, 2. Welle ca. 27.000
Kommunikation	Veröffentlichung im Comnet unter „ZusammenWachsen“	Veröffentlichung im Comnet unter „ZusammenWachsen“ sowie modulspezifische Kommunikation	Gesamtbank- und segmentspezifische Kommunikation

Nach Durchführung der beiden kleinen Integrationsbefragungen formulieren die Autoren folgendes Fazit (Brünnecke, Schmitt & Basse, 2012, S. 189):

1. *„Die Ergebnisse zeigen eine breite Zustimmung zur Integration. [...]“*
2. *Im Zeitverlauf haben sich die Bewertungen von Fairness und Transparenz deutlich verbessert. [...]“*
3. *Die Wechselneigung blieb über den gesamten Befragungszeitraum von mehr als zwei Jahren insgesamt auf recht niedrigem Niveau.“*

Für die große Integrationsbefragung, den Change Monitor, wurden umfangreiche Überlegungen angestellt. Hierbei sollte anhand repräsentativer umfassender Mitarbeiterbefragungen, der Integrationsprozess vollständig evaluiert und Risikofaktoren aufgezeigt werden, die die Zusammenarbeit und das Engagement der Mitarbeiter behindern. Dazu wurde auf das **Stufenmodell von Kotter und Cohen** (2002) zurückgegriffen, das acht erfolgskritische Stufen für die Realisierung nachhaltiger Veränderungen in Unternehmen postuliert. Als Zielgröße der Befragung wurde das „**Integrationsengagement**“ definiert (Brünnecke, Schmitt & Basse, 2012, S. 192), das als verhaltensrelevante Einstellung zur Integration verstanden werden kann.

Den beiden Wellen des Change Monitors folgten umfangreiche Ergebnisanalysen, die relevante Treiber auf das Integrationsengagement identifizierten. Hierbei zeigte sich, dass die Überzeugung von der Vorteilhaftigkeit des Mergers, das **Setzen von Zwischenzielen bzw. Meilensteinen** und das **Erzielen von ersten positiven Wirkungen** im eigenen Arbeitsumfeld die entscheidenden **Treiber des Integrationsengagements** darstellten. Kritisch wurde von den Mitarbeitern einzig die Diskrepanz zwischen erlebter Realität am Arbeitsplatz und formulierten Botschaften des Managements angeführt. Diese Ergebnisse machen deutlich, dass das Erleben des Managements bzw. der ersten Führungsebene sich deutlich vom Erleben der Mitarbeiter unterscheiden kann. Als Fazit kommen die Autoren zum Schluss, dass es aufgrund der Integrationsbefragungen möglich wurde, verlässliche Detailinformationen und Entscheidungsgrundlagen zur Steuerung des gesamten Integrationsprozesses zu erhalten. Die Durchführung der Integrationsbefragungen hatte sich somit uneingeschränkt bewährt (Brünnecke, Schmitt & Basse, 2012).

#### 4.4.4 Fazit

Um die personelle und kulturelle Integration im Rahmen von M&A zu gestalten, wurde bisher auf das Konzept der Unternehmenskultur zurück gegriffen. Wie aktuelle Forschungen zeigen, erweist sich das Konzept der Unternehmenskultur nur bedingt als geeignet. Zusätzlich sind mit der Erfassung von Unternehmenskulturen im Rahmen von M&A umfangreiche Anstrengungen verbunden, die nur in wenigen Fällen geleistet werden können.

Das Konzept des Organisationsklimas bietet sich an, um die Wahrnehmung organisationaler Bedingungen durch die Mitarbeiter zu erheben. Als Facette des Organisationsklima kann das Konzept des Integrationsklimas verstanden werden. Das Integrationsklima wird in dieser Arbeit als die, durch soziale Interaktion und Einfluss entwickelte bewusste Wahrnehmung der Post Merger Integration verstanden, die von den Organisationsmitglieder geteilt wird und auf Verhalten und Einstellung zur Integration Einfluss nimmt.

Es wird in dieser Arbeit die These vertreten, dass mit der Erfassung des Integrationsklima kulturell bedingte Schwierigkeiten aufgezeigt und durch entsprechende Maßnahmen reduziert werden können. Die Integrationsklima-Skala sollte hierbei mindestens Aspekte der Information, der Einstellung zur Integration, der Partizipation sowie der Zufriedenheit mit dem Integrationsprozess umfassen.

Für die Erhebung des Integrationsklimas während der Post Merger Integration wird den Überlegungen von Weiss (2005) gefolgt und für eine Integrationsklimaerhebung (vgl. Abschnitt 7.4) folgende Itemformulierungen vorgeschlagen:

- Fühlen Sie sich bislang ausreichend über Ausmaß, Ziele und Gründe der Integration informiert? (*Zufriedenheit mit den Informationen über Ziele*)
- Fühlen Sie sich bislang ausreichend über die anstehenden Veränderungen informiert? (*Zufriedenheit mit Information über Veränderungen*)
- Erwarten Sie dass die Zusammenarbeit ein Erfolg wird? (*Einstellung zur Integration*)
- Wie zufrieden sind Sie insgesamt damit, wie der Integrationsprozess bislang gehandhabt wurde? (*Zufriedenheit mit Integrationsmanagement*)

Ergänzend empfiehlt es sich zusätzliche Fragen zur Beteiligung an Integrationsaktivitäten aufzunehmen, um dem Aspekt der Beteiligung bzw. Partizipation, auf den im folgenden Abschnitt eingegangen wird (vgl. Abschnitt 4.5), Rechnung zu tragen.

Die Frage nach den Mindestkriterien, die den Grad geteilter Übereinstimmungen quantifizieren (dies wurde im Zusammenhang mit dem Organisationsklima diskutiert), behält auch für das Konzept des Integrationsklimas seine Gültigkeit. Sofern das Integrationsklima nicht nur auf individueller Ebene sondern auch auf aggregierte Ebene, z.B. für Gruppen, Bereiche oder Organisationen betrachtet wird, müssen Aspekte der Mehrebenenforschung berücksichtigt werden. Auf diese wird im Abschnitt 5 detailliert eingegangen.

## 4.5 Widerstand und Beteiligung

Im Zusammenhang mit den psychologischen Faktoren der Post Merger Integration ist bereits angeklungen, dass die Beteiligung bzw. Partizipation der Mitarbeiter für die Bewältigung von Veränderungen, die im Rahmen der Zusammenführung der Unternehmen anfallen, hilfreich ist. Daher wird nachfolgend das Konzept der Beteiligung näher erläutert. Hierzu wird zunächst auf das Konzept des Widerstands eingegangen, da mit Widerstand von Seiten der Mitarbeiter bei jeder Art von Organisationsveränderung zu rechnen ist und Beteiligung eine Möglichkeit darstellt, um Widerstand zu regulieren.

### 4.5.1 Das Konzept Widerstand

Die Verwendung des Begriffs Widerstand hat in der psychologischen Forschung eine lange Tradition (Schröer, 2005). Untersuchungen zum Widerstand bei Organisationsveränderungen und Empfehlungen zum Umgang mit Widerstand wurden erstmals von Lewin (1948) vorgenommen. Lewin und nachfolgende Autoren (bspw. Robbins, 2003) gehen davon aus, dass Organisationsveränderungen in der Regel Widerstand auf Seiten der Mitarbeiter auslösen. Denn durch die Organisationsveränderungen kommt es zu einer Störung der bisher stabilisierten Gewohnheiten, Prozesse und Strukturen. Lewin hat in diesem Zusammenhang ein einfaches Drei-Phasen-Modell zur Beschreibung organisationaler Veränderungen entwickelt, welches als Ausgangspunkt weiterführender theoretischer und empirischer Arbeiten im Rahmen der Organisationsentwicklung dient. In seinem 3-Phasen-Modell des Wandels unterscheidet er die Phasen Unfreezing, Moving und Refreezing, die jeder Veränderungsprozess durchläuft (Lewin, 1946).

In der ersten Phase – dem **Unfreezing** (Auftauen) – müssen nach Lewin zunächst alte Verhaltensweisen, Regeln und Gewohnheiten aufgebrochen werden. Bei den einzelnen Mitarbeitern muss grundsätzlich die Bereitschaft zur Notwendigkeit der Veränderung erzeugt werden. Erst wenn die Mitarbeiter überzeugt sind, dass die Veränderung sinnvoll und notwendig ist, kann der Veränderungsprozess gestaltet werden. In der zweiten Phase

– dem **Moving** (Bewegen) – wird der eigentliche Veränderungsprozess in Gang gesetzt. Neue Verhaltensweisen und Strukturen werden implementiert und von den Mitarbeitern eingeübt und angenommen. In der letzten Phase – dem **Refreezing** (Einfrieren) – werden die neu angeeigneten Verhaltensweisen und Strukturen stabilisiert. Es kommt zu einem neuen Gleichgewichtszustand, der über dem Niveau vor dem Beginn der Veränderung liegt.

Nach Duncan (1978) treten insbesondere dann Widerstände auf Seiten der Mitarbeiter aus, wenn Aspekte der Information nicht ausreichend berücksichtigt werden (z.B. fehlende Information, falsche Annahmen über Veränderungen) oder wenn der Einzelne eine geringe Bereitschaft zur Veränderung zeigt (z.B. Feststellen, dass man Neues nicht mag). Bei Klages und Schmidt (1978) werden als die zentralen Ursachen für das Auftreten von Widerständen der notwendige Lernaufwand, das Infragestellen erworbener Kompetenzen sowie das Auftreten von Statusverunsicherung genannt.

Für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses ist es daher wichtig, Akzeptanz für die Veränderungen bei den Beteiligten zu erzeugen, um Widerstände möglichst früh zu begegnen. Reiß (1997) identifizierte zwei zentrale Dimensionen, die zur Steigerung der Akzeptanz bei Veränderungsprozessen beitragen: Die Änderungsfähigkeit und die Änderungsbereitschaft. Die **Änderungsfähigkeit** bezieht sich auf das Kennen der Veränderung und auf die notwendigen Fertigkeiten für das Umsetzen der neuen Anforderungen (Können). Die **Änderungsbereitschaft** dagegen bezieht sich auf das Wollen der Veränderung. Widerständen, die auf mangelnder Änderungsfähigkeit beruhen, können durch entsprechende Trainingsmaßnahmen begegnet werden. Widerständen aufgrund geringer Änderungsbereitschaft, können mittels Partizipation aufgebrochen werden.

#### **4.5.2 Formen der Partizipation und Beteiligung**

Die **Partizipation** bzw. Beteiligung der Betroffenen gilt als eines der zentralen Elemente in Bezug auf die Implementierung von Veränderungen in Organisationen (bspw. Robbins, 2003, von Rosenstiel, 2007). Die Erkenntnis, dass Widerstand gegenüber Veränderung durch Partizipation überwunden werden kann und, dass zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderung die Beteiligung der Betroffenen notwendig ist, hat sich inzwischen in Wissenschaft wie Praxis durchgesetzt. So argumentieren bspw. Greif, Runde und Seeberg (2004), dass es *„... für Individuen schwierig ist, gegen eine Veränderungsentscheidung Widerstand zu üben, an der sie selber mitgewirkt haben ... Wenn die Beteiligten das erforderliche Expertenwissen mitbringen und sinnvolle Beiträge liefern können, werden durch ihre Einbeziehung Widerstände verringert, Commitment gefördert und die Qualität*

*der Entscheidungen bei Veränderungen verbessert.“* (Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 93).

Das Konzept der Partizipation definiert Antoni (2007, S. 773) als „... *Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung*.“ Es gilt neben der Implementierung von Veränderungen, auch als wesentliches Prinzip der kooperativen Führung (Wunderer, 2003), der qualifizierenden Arbeitsgestaltung (Frei et al., 1993) oder der Implementierung neuer Technologien (Ulich, 2004). Partizipation kann auf der Ebene des Unternehmens, der Gruppe oder des Individuums stattfinden. Sie kann dabei in Form der **direkten Partizipation** durch die einzelnen Organisationsmitglieder oder in Form der **indirekten Partizipation** durch Dritte (z.B. Betriebsräte, Vertrauensmänner) wahrgenommen werden (Antoni, 2007). Das Konzept der Partizipation impliziert eine Teilung von Einflussnahme und Macht und grenzt sich damit von dem Konzept der Delegation ab, dass in der Regel keinerlei Einflussnahme und Machtausübung vorsieht.

Die Partizipation bzw. Beteiligung umfasst daneben auch die materielle und immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen. Bei der **materiellen Beteiligung** werden die Mitarbeiter am Kapital oder Erfolg des Unternehmens in geldwerter Form (z.B. Aktienoptionen) beteiligt (bspw. Schaschl, 2000; Backes-Gellner et al., 2002). Bei der **immateriellen Beteiligung** werden die Mitarbeiter entweder im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung oder aufgrund betrieblich eingeräumter Partizipation in Informations-, Koordinations- und Entscheidungsprozesse einbezogen. Dazu zählen bspw. das Führen über Zielvereinbarungen, das betriebliche Vorschlagswesen, teilautonome Arbeitsgruppen oder die Durchführung von umfassenden Mitarbeiterbefragungen (bspw. Backes-Gellner et al., 2002, Voß u.a., 2003). In dieser Arbeit wird auf die Effekte der materiellen Beteiligung nicht weiter eingegangen, sondern der Fokus auf Beteiligung im Sinne von Beteiligung an Informations- und Entscheidungsprozessen gelegt.

Im Rahmen des Verbundprojektes „Transfer innovativer Unternehmensmilieus (TIM)“ unter Federführung der Universität Rostock wurde eine **Typologie der Beteiligungskultur** in Unternehmen entwickelt (Nerdinger & Wilke, 2008). Auf der Basis dieser Typologie beschreibt die Beteiligungskultur, die Art und Weise, *in der ein Unternehmen Formen der Mitarbeiterbeteiligung einsetzt, um die Probleme von Öffnung und Integration nachhaltig zu lösen und damit eine Anpassung an veränderte Umweltzustände zu ermöglichen*“ (Pundt, 2008, S. 81).

Die Typologie der Beteiligungskultur wurde entwickelt, um qualitative Unterschiede zwischen Unternehmen in Bezug auf die Mitarbeiterbeteiligung beschreiben zu können. Dabei werden die Unternehmen nach den dominanten Gruppen differenziert, die als Träger



der Beteiligungskultur agieren. Dies können Führungskräfte, Institutionen, wie der Betriebsrat oder auch Mitarbeiter sein. Die Projektgruppe entwickelte drei Typen der Beteiligungskultur (Nerdinger & Wilke, 2008): Im **Typ F (Führungsgetragene Beteiligungskultur)** werden die Mitarbeiter auf Initiative der Führungskräfte beteiligt. Diese nutzen das Know-how der Mitarbeiter im Rahmen definierter Projekte. Wird Beteiligung von den Führungskräften für sinnvoll erachtet, dann werden sie die Beteiligung auch stärker fördern. Daraus folgt, dass Beteiligung zwar als Idee im Unternehmen existiert, jedoch in der Unternehmenskultur nicht fest verankert ist. Im **Typ M (Mitarbeitergetragene Beteiligungskultur)** fordern die Mitarbeiter selbst die Beteiligung ein und suchen aktiv nach Möglichkeiten sich einzubringen. Beteiligung ist hier ein grundlegendes Prinzip unternehmerischen Handelns und hat entsprechend große Bedeutung im Unternehmen. Negative Einstellungen gegenüber der Beteiligungsidee wie diesbezügliche Konflikte treten hier eher selten auf. Im dritten **Typ I (Institutionengetragene Beteiligungskultur)** ist die Beteiligung der Mitarbeiter durch formale Regeln und Vereinbarungen abgesichert und wird durch Institutionen wie bspw. den Betriebsrat eingefordert. Durch die Reglementierung ist das Konfliktpotenzial in Bezug auf die Mitarbeiter relativ hoch und es kann zu negativen Einstellungen bezüglich der Beteiligungsidee kommen.

#### 4.5.3 Wirkungsmechanismen der Partizipation und Beteiligung

Die Wirkungsmechanismen der Beteiligung wurden insbesondere im Zusammenhang mit dem Instrument der **partizipativen Entscheidungsfindung** beschrieben (Locke & Schweiger, 1979). Die Partizipation erhöht dabei über kognitive und motivationale Prozesse die Arbeitszufriedenheit und Effektivität der Organisation. Kognitive Wirkungsmechanismen werden durch den Zugang zu Informationen und den Austausch von Wissen in Gang gesetzt. Durch die Kenntnis über Ziele und Hintergründe von Entscheidungen erhöht sich der Wissenstand der Mitarbeiter über relevante Prozesse im Unternehmen. Zusätzlich wirkt es motivierend, wenn die Mitarbeiter durch die Partizipation Vertrauen aufbauen und sich mit der Gruppe bzw. dem Unternehmen stärker identifizieren. Sie sind stolz darauf dazu zu gehören und setzen sich höhere Ziele, was wiederum die Akzeptanz von Entscheidungen und letztlich die Effektivität des Unternehmens bzw. der Gruppe erhöht. Voraussetzung für die beschriebenen Wirkmechanismen sind eine hinreichende Qualifikation und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Verantwortungsübernahme. Darüber hinaus sind die aktive Unterstützung durch die Vorgesetzten sowie die eigene Einstellung bzw. die wahrgenommene Einstellung der Kollegen Bedingungsfaktoren für die positive Wirkung der Partizipation (Locke & Schweiger, 1979). Die Abbildung 15 fasst die Wirkmechanismen der partizipativen Entscheidungsfindung nach Locke und Schweiger (1979) zusammen.

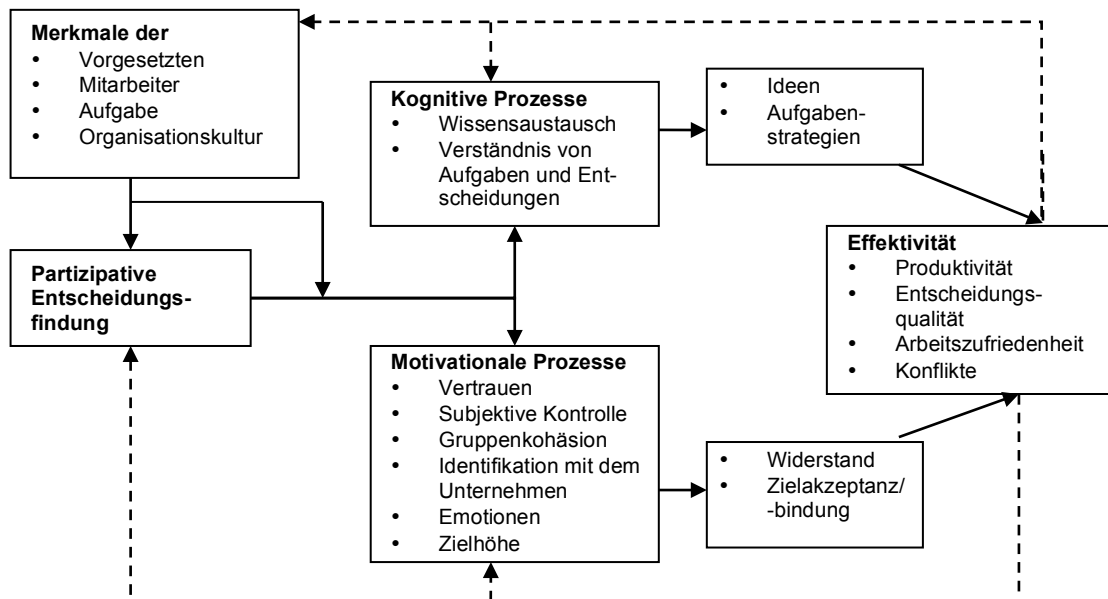


Abbildung 15: Wirkmechanismen der partizipativen Entscheidungsfindung nach Locke und Schweiger, 1979 (eigene Abbildung nach Antoni, 2007, S. 778).

Ergänzend ist anzumerken, dass Partizipation beim Fällen von Entscheidungen nicht nur positive Effekte entfalten kann. Der eigentlich positive Gedanke, dass Wissen und die Ideen der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, kann insbesondere für Vorgesetzte zu einer Belastung werden. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter kann sich die Entscheidungsfindung verzögern bzw. verkomplizieren und letzten Endes auch frustrierend sein, weil hierdurch die traditionellen Rollen der Führungskräfte tangiert werden (Weinert, 1998).

Der Gedanke der partizipativen Entscheidungsfindung findet sich auch im Führungsmodell von Vroom und Yetton (1973). Das Modell von Vroom und Yetton kombiniert Führungsverhalten und Partizipation, um je nach Situationen sowohl die Art und Weise als auch die Menge an partizipativer Entscheidung festzulegen (vgl. auch Vroom & Jago, 1988). Das Modell von Vroom und Yetton hat einige Kritik erfahren, da es bspw. auf Selbstberichte von Führungskräften angewiesen ist und diese das Problem der mangelnden Validität mit sich bringen (Weinert, 1998). Das Besondere am Modell von Vroom und Yetton ist sicherlich, dass es als eines der ersten Führungsmodelle darauf hingewiesen hat, dass die Art und Weise wie Entscheidungen in unterschiedlichen Situationen getroffen werden, für erfolgreiches Führungsverhalten wichtiger ist, als die Höhe des Mitbeeinflusses (Weinert, 1998).

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass das Konzept der Partizipation in der Lage ist, dass Wissen und die Motivation der Mitarbeiter sowie die Akzeptanz für getroffene Entscheidungen deutlich zu stärken. Partizipation ist somit auch in der Post Merger Integration ein wichtiges Element, um die operative Zusammenführung zu unterstützen. Wie sieht nun in der Integrationsphase Partizipation konkret aus? Auf diese Frage soll nachfolgend eingegangen werden.

#### 4.5.4 Beteiligungsformen im Rahmen von M&A

Wie bereits aufgezeigt, ist der Erfolg der Transaktion davon abhängig, ob es dem Käuferunternehmen gelingt, das erworbene Unternehmen wirkungsvoll mit seinen eigenen Aktivitäten zu verbinden (bspw. Jansen, 2001). Für Gerds und Schewe (2006, S. 92) ist die operative Zusammenführung die *„Nagelprobe jeder Fusion und Akquisition“*. Je nach angestrebten Integrationsgrad (vgl. Abschnitt 3.2.1.1) werden dabei eine Vielzahl von Aktivitäten notwendig. In der Regel werden diese Aktivitäten in Form von **Projektarbeit** bewältigt (Krüger, 2006). In dem Maße wie Unternehmen wiederholt M&A-Aktivitäten durchführen, ist es empfehlenswert das M&A-Projektmanagement entsprechend zu standardisieren und zu professionalisieren. Einige Autoren empfehlen für die Bewältigung der komplexen Projektaufgaben im Rahmen der Integration die Einrichtung einer eigenen Sekundärorganisation, deren Mitglieder ganz oder teilweise für die Integrationsarbeit freigestellt werden (Krüger, 2006). Andere Autoren wiederum raten hiervon eher ab und empfehlen eine starke Verzahnung der Integrationsaktivitäten mit den regulären Aufgaben. Unabhängig davon, wie das Projektmanagement im Detail aufgesetzt wird, beschreiben Erfahrungswerte aus der Unternehmenspraxis, dass im einfachen Fall zwischen 12 bis 15 **Integrationsteams** mit insgesamt 50 bis 90 Mitarbeitern erforderlich sind (Gerds & Schewe, 2006, S. 142).

Neben der aktiven Gestaltung des Integrationsprozesses als Mitglied eines Integrationsteams stehen den Mitarbeitern noch weitere Möglichkeiten zur Verfügung, die dem Konzept der Partizipation bzw. Beteiligung zugeordnet werden können. Dazu zählen bspw. die **Mitarbeit in Teams** für die Umsetzung der operativen Prozesse im Rahmen der Integration. Entscheidend hierfür sind die Aufgaben und Prozesse, die sich aufgrund des angestrebten Integrationsgrads ergeben. Diese Aufgaben können bspw. im Bereich des Personalmanagements, im Controlling oder in der Migration der IT-Systeme liegen.

Vor allem in größeren Unternehmen, die wiederholt M&A-Projekte durchführen, empfiehlt sich die Dokumentation und der regelmäßige Austausch der im Laufe des Integrationsprojektes gewonnenen Erfahrungen. Zu diesem Zweck lohnt sich der Aufbau eines speziellen

Wissensmanagements, mit dem Know-How und Erfahrungen gesammelt und zu internen Standards verarbeitet werden. Für den Austausch von Know-how unter den Mitarbeiter sorgen unterschiedliche Instrumente, wie Abbildung 16 visualisiert.

	Projektbezogen	Allgemein
Bereichs-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter-Versetzung in Projektteams</li> <li>• Temporäre Entsendung in die Zentrale zur M&amp;A-Abteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsaustausch/ Workshops in Bereichsprojekten</li> </ul>
Themen-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorfeld-Workshops zur Prozessführung</li> <li>• Mitarbeiter in spezifischen Teams</li> <li>• Rotation zwischen verschiedenen Projektteams</li> <li>• Verantwortung für Teilprojekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Fach-Workshops zu Einzelthemen</li> <li>• Externe Personalentwicklungsmaßnahmen</li> </ul>

Abbildung 16: Instrumente zum Erfahrungsaufbau und -austausch im Rahmen von M&A (eigene Abbildung nach Krüger, 2006, S. 819).

#### 4.5.5 Empirische Befunde zur Beteiligung

Die Wirkung der Beteiligung bzw. Partizipation auf Leistung und Zufriedenheit wurde in einer Vielzahl von Studien untersucht. In einer Meta-Analyse von Wagner und Kollegen (1997) über 124 Studien konnte ein deutlicher Zusammenhang zwischen Partizipation und **Leistung** bzw. Partizipation und **Arbeitszufriedenheit** ermittelt werden. Eine weitere Meta-Analyse von Miller und Monge (1986), die auf den Arbeiten von Locke und Schweiger (1979) aufbaut, kommt ebenfalls zum Ergebnis, dass Partizipation die Arbeitszufriedenheit und die Leistung beeinflusst. Zusätzlich konnten die Autoren aufzeigen, dass die Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit stärker ist als auf die Leistung. Darüber hinaus stellten sie fest, dass Partizipation unter Führungskräften nicht wirksamer ist als unter Beschäftigten ohne Führungsfunktion.

Weitere Befunde liegen auch zum Zusammenhang von Partizipation und **Commitment** vor, insbesondere wurden positive Zusammenhänge zwischen Partizipation bei der Entscheidungsfindung und Commitment nachgewiesen (bspw. Bakan et al., 2004). Die Möglichkeit, in Entscheidungssituationen seinen Einfluss geltend zu machen, gibt dem Mitarbeiter das Gefühl vom Vorgesetzten respektiert zu werden (Van Yperen, Van den Berg & Willering, 1999).

Im Zusammenhang mit Zielvereinbarungssystemen wie bspw. Management by Objectives (MBO) werden aufgrund von Partizipation vermehrte **Zielakzeptanz** und höhere Zielvereinbarungen berichtet (Wegge & von Rosenstiel, 2003).

Staufenbiel (2000) untersuchte an einer Stichprobe von 205 Mitarbeitern im Handel, ob Mitarbeiter mehr **freiwilliges Arbeitsengagement** zeigen, wenn sie bei Entscheidungen im Unternehmen stärker beteiligt werden. Er konnte zeigen dass das freiwillige Arbeitsengagement umso stärker ausfällt, je mehr Partizipation möglich ist und je weniger Konflikte bei der Entscheidungsfindung auftreten. Eine Wechselwirkung in dem Sinne, dass sich Partizipation nur dann positiv auswirkt, wenn weniger Konflikte auftreten, wurde nicht bestätigt (Staufenbiel, 2000; Diehl & Staufenbiel, 2007).

Insbesondere in **Veränderungsprozessen** zeigt sich, dass die **Akzeptanz** für die Veränderung auf Seiten der Mitarbeiter deutlich zunimmt, wenn Partizipationskonzepte zum Einsatz kommen. Die erhöhte Akzeptanz wirkt sich wiederum positiv auf Arbeitszufriedenheit, Commitment und die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung aus (Jöns, 2000). Allerdings ist für die positive Wirkung der Partizipation auch die **Verantwortungsübernahme** durch die Beteiligten erforderlich und dies setzt voraus, dass diese auch tatsächlich Verantwortung übernehmen wollen (Runkel, 2000). Die Studien von Greifenstein, Janssen und Kißler (1990) sowie von Feucht (1997) konnten zeigen, dass Mitarbeiter es in einigen Fällen vorziehen nur mitzureden, anstatt selbst aktiv zu werden. Gründe hierfür können in der Angst vor der stärkeren eigenen Verantwortung und den damit verbundenen negativen Konsequenzen sowie einem Gefühl der Überforderung liegen.

Antoni (2004) berichtet über positive Zusammenhänge zwischen Partizipation im Rahmen eines **Change-Management-Projektes** und der Wahrnehmung des Projekterfolges aus Sicht der Mitarbeiter. Da in der Studie von Antoni (2004) im Rahmen des Change-Management-Projektes auch strukturelle Veränderungen im Unternehmen vorgenommen wurden (z.B. durch die Zusammenlegung von Abteilungen), können diese Ergebnisse als erste Hinweise auf die Wirkungen der Partizipation im Rahmen der Post Merger Integration gewertet werden.

Eine weitere Studie untersucht die Wirkung der Beteiligung im Rahmen von **Downsizing** in zwei schwedischen Krankenhäusern und kommt hier zum Schluss, dass Beteiligung positiv mit Arbeitseinstellung und Wohlbefinden der Mitarbeiter korreliert (Sverke, et al., 2008). Mögliche negative Effekte im Zusammenhang mit Downsizing wie Arbeitsüberlastung, Rollenkonflikte oder erlebte Ungerechtigkeiten wurden durch ein proaktives Vorge-

hen abgemildert. Hierbei hatten die Mitarbeiter bspw. die Möglichkeit mitzuentcheiden, auf welchem Weg notwendige Kostenersparnisse erzielt werden sollen.

#### 4.5.6 Empirische Befunde zur Beteiligung im Rahmen von M&A

Neben den bereits vorgestellten empirischen Befunden zur Wirkung der Beteiligung auf Zufriedenheit oder Akzeptanz von Veränderungen existieren nur wenige Befunde zum Einfluss der Beteiligung im Rahmen der Post Merger Integration.

Eine Studie von Neurohr und Jöns (2004) untersucht den Einfluss der Partizipation auf die **Mitarbeiterzufriedenheit**. Beteiligung wurde hierbei anhand der Teilnahme an Integrationsmaßnahmen konstituiert. Die Befunde sind uneindeutig: In einem Fall hatte die Partizipation keinen Effekt auf die Zufriedenheit, im anderen Fall äußerten sich die Mitarbeiter umso zufriedener je mehr sie die Möglichkeit hatten an Integrationsmaßnahmen teilzunehmen.

In einer Studie über die Relevanz weicher Faktoren bei internationalen Akquisitionen untersuchte Weiss (2005) die Wirkungen der Partizipation auf das **Integrationsklima**. In dieser Studie wurde Partizipation durch die Teilhabe an integrationsbezogenen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen bewirkt. Der Grad der Partizipation wurde dabei anhand einer Partizipationsskala ermittelt. Die Partizipationsskala setzt sich aus vier Items zusammen: Die ersten beiden Items gaben den Mitarbeitern die Möglichkeit, die vom Käuferunternehmen initiierten Maßnahmen der Beteiligung zu bewerten (Item 1: Veranstaltungen und Workshops und Item 2: Mitarbeiterversammlungen zur Integration). Das dritte Item erfasste das Ausmaß, inwieweit die Mitarbeiterinteressen während der Integration berücksichtigt wurden. Mit dem vierten Item wurde der Grad der persönlichen Beteiligung an der Integration ermittelt. Die korrelativen Zusammenhänge wiesen hoch signifikante positive Beziehungen zwischen der Partizipation und dem Integrationsklima auf ( $.56 < r < .66$ ). Darüber hinaus konnten hoch signifikante positive Zusammenhänge zwischen Partizipation und der Bewertung der Information und Kommunikation ( $.54 < r < .80$ ) während der Integration nachgewiesen werden (Weiss, 2005, S. 216). Es zeigten sich dabei keine systematischen Unterschiede nach Standorten oder Zugehörigkeit zu Käufer- oder Zielunternehmen. Anhand zusätzlicher Regressionsanalysen konnte die Autorin nachweisen, dass die Partizipation zum großen Teil über die Information und Kommunikation auf das Integrationsklima vermittelt wird. An einem von fünf untersuchten Standorten wurden eigenständige Beziehungen zwischen der Partizipation und dem Integrationsklima nachgewiesen (Weiss, 2005, S. 218).

In einer Studie von Greitemeyer und Kollegen (2006), die Partizipation durch das Konzept der **subjektiven Kontrolle** im Rahmen einer horizontalen Fusion untersuchte, zeigte sich, dass die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens den Zusammenschluss als weniger kontrollierbar erleben, als die Mitarbeiter des Käuferunternehmens. Neben der Kontrollierbarkeit wurde auch das subjektive Wohlbefinden und die Identifikation mit dem neuen Unternehmen analysiert. Auch hier zeigten erwartungsgemäß die Mitarbeiter des Käuferunternehmens ein höheres positives Wohlbefinden und eine höhere Identifikation als die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens. Die Partizipation wurde in dieser Studie als eine von drei Facetten des „*Erlebens von Kontrollierbarkeit*“ (Greitemeyer et al., 2006, S. 11) erfasst und mittels zweier Items (Item 1: „*Individuelle Beeinflussbarkeit des Unternehmenszusammenschlusses*“; Item 2: „*Erlebte Unterstützung seitens der Kollegen*“, Greitemeyer et al., 2006, S. 11) erhoben. Daneben flossen noch die „*Vorhersehbarkeit*“ (Vorhersehen von Problemen und des Verlauf des Zusammenschlusses) und die „*Erklärbarkeit*“ (Transparenz der Gründe und Veränderungen werden nicht als Bedrohung erlebt) in das Konzept der subjektiven Kontrolle ein (Greitemeyer et al., 2006, S. 11). Darüber hinaus zeigte sich, dass die subjektiv erlebte Kontrolle den Zusammenhang von Übernahmeposition (Käufer oder Zielunternehmen) und subjektivem Wohlbefinden bzw. Übernahmeposition und organisationaler Identifikation partiell mediiert. Partizipation, hier im Kontext der subjektiven Kontrolle, übt somit einen deutlichen Einfluss darauf aus, wie gut sich Mitarbeiter während des Mergers fühlen und wie hoch die Identifikation mit der neuen Organisation ausfällt. Die Autoren sprechen sich daher dafür aus, die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung während der Integration einzubeziehen. Ansonsten sei „*aufgrund des drohenden Kontrollverlustes mit Widerstand seitens der betroffenen Mitarbeiter zur rechnen*“ (Frey & Jonas, 2002; Frey & Schnabel, 1999; zitiert in Greitemeyer et al., 2006, S. 14).

Die Überblicksarbeit von Ullrich und van Dick (2007) räumt der Partizipation im Rahmen von M&A ebenfalls eine wichtige Bedeutung ein. Die beiden Autoren legen hierbei den Schwerpunkt auf Forschungsarbeiten vor dem Hintergrund des **Konzepts der sozialen Identität** (»Social Identity Approach«, SIA; Ullrich & van Dick, 2007, S. 1). Durch den Merger argumentieren sie, kommt es zur Ausbildung einer neuen sozialen Identität (»post-merger-identification«). Nur wenn es gelingt, dass die Mitarbeiter diese neue als ihre eigene Identität annehmen, zeigen sich auch die positiven Effekte, die sich das Management erhofft (z.B. Zusammenarbeit unter den neuen Kollegen). Van Knippenberg und Kollegen (2002) konnten zeigen, dass dies insbesondere dann gelingt, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, es geht alles so weiter wie bisher (»sense of continuity«, Van Knippenberg et al., 2002). Mitarbeiter des dominierenden Unternehmens, dies ist in den meisten Fällen das Käuferunternehmen, berichten dies viel eher als Mitarbeiter des über-

nommenen Unternehmens. Durch die **Möglichkeit im Integrationsprozess mitwirken** zu können erleben auch die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens ein **Gefühl der Kontinuität** und es fällt ihnen leichter sich mit dem neuen, gemeinsamen Unternehmen zu identifizieren. „[...]organizational change can be expected to translate into feelings of projected continuity to the extent that employees participate in the change process not as passive recipients of instructions but as active collaborators on the project of creating the new organizational mission.“ (Wegge & Haslam, 2003 zitiert in Ullrich & van Dick, 2007, S. 11). Dies ist insbesondere dann der Fall wenn die Integrationsaktivitäten und damit verbundenen Entscheidungen fair ablaufen (Tyler & de Cremer, 2005; Tyler & Blader, 2000).

Die vorgestellten Befunde machen deutlich, dass die Partizipation, d.h. die Mitwirkung an Integrationsaktivitäten einen deutlich positiven Effekt ausübt. Sie gibt den Mitarbeitern ein Gefühl der Kontrolle und Kontinuität, besonders dann, wenn die Integrationsmaßnahmen als fair erlebt werden. Vermeintliche Partizipation ohne echte Mitwirkung wird mit hoher Wahrscheinlichkeit als solche entlarvt und erzeugt womöglich das genaue Gegenteil. Es kommt daher umso mehr darauf an, wer in die Integrationsaktivitäten eingebunden (bspw. die vermeintlich schwächeren Kollegen des übernommenen Unternehmens) und wie die Beteiligung gestaltet wird.

Da es nicht immer möglich sein wird, alle Mitarbeiter in gleichem Maße an Integrationsaktivitäten zu beteiligen, stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, möglichst viele Mitarbeiter am Integrationsprozess zu beteiligen. Eine Möglichkeit hierfür stellt die zweite Variante der Beteiligung, die **mittelbare Beteiligung** dar, die nachfolgend erläutert wird.

#### 4.5.7 Erweiterung um das Konzept der mittelbaren Beteiligung

Neben der persönlichen bzw. unmittelbaren Beteiligung im Post Merger-Prozess beispielsweise als Mitglied eines Integrations- oder Unterstützungsteams, sollen auch andere Aspekte der Beteiligung Berücksichtigung finden. In dieser Arbeit wird die These vertreten, dass die positiven Effekte von Partizipation bzw. Beteiligung auch dann wirksam werden, wenn die **Beteiligung durch Kollegen vermittelt** wird. Dies ist dann der Fall, wenn ein nahestehender Kollege, beispielsweise ein Kollege aus der eigenen Abteilung oder ein Kollege, mit dem man das Büro teilt, aktiv in die Integrationsaktivitäten eingebunden ist und dieser regelmäßig oder gelegentlich über die Aktivitäten auf formelle oder informelle Weise berichtet. Durch die Schilderungen des Geschehens durch den Kollegen kann sich der Mitarbeiter, eigenes Interesse vorausgesetzt, einen Eindruck über die Umsetzung der Integrationsmaßnahmen verschaffen. Er nimmt an den Erfolgen und Schwierigkeiten der



Integrationsarbeit teil und, je nach Aufgeschlossenheit oder Mitteilungsbedürfnis des Kollegen, erfährt auf diesem Wege auch etwas über Stimmungen und Konflikte zwischen den Mitgliedern des Integrationsteams. In Anlehnung an die bereits beschriebenen Zusammenhänge zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit, Integrationsklima oder Identifikation wird in dieser Arbeit der Versuch unternommen, diese Effekte auch bei mittelbarer Beteiligung zu untersuchen.

Eine theoretische Fundierung des Vorhandenseins und der Effekte mittelbarer Beteiligung fällt allerdings schwer. Bisher liegen nur wenige Arbeiten vor, die die Thematik der mittelbaren Beteiligung aufgreifen.

Die Arbeit von Bartels und Kollegen (2006), die die Wirkung eines Mergers auf die organisationale Identifikation untersucht, nimmt eine Unterscheidung in **direkt** und **indirekt betroffene Mitarbeiter** vor. Sofern der Merger Auswirkungen auf die Tätigkeit der Mitarbeiter hat, sprechen Bartels und Kollegen von direkt betroffenen Mitarbeitern. Bei indirekt betroffenen Mitarbeitern zeigt der Merger keine Auswirkungen auf das Tagesgeschäft der Mitarbeiter. Nach den Befunden von Bartels und Kollegen zeigen direkt betroffene Mitarbeiter eine stärkere Post Merger Identifikation als nicht direkt betroffene Mitarbeiter. Darüber hinaus beurteilen direkt betroffene Mitarbeiter die Nützlichkeit des Mergers, das Vertrauen in den Merger, die Kommunikation, die Zufriedenheit mit den Informationen und die Nützlichkeit der Informationen sowie die Entscheidungsbeteiligung positiver als indirekt betroffene Mitarbeiter. Keine Unterschiede zwischen direkt und indirekt betroffenen Mitarbeitern zeigen sich in Bezug auf die Identifikation mit der eigenen Arbeitsgruppe, die Erfolgswahrscheinlichkeit des Mergers und die Kommunikation in der eigenen Arbeitsgruppe. Wenig überraschend ist sicherlich, dass indirekt betroffene Mitarbeiter über weniger Veränderung bezüglich ihrer Arbeit aufgrund des Mergers berichten. Obwohl die von Bartels und Kollegen (2006) vorgenommene Differenzierung auf die Betroffenheit und nicht auf die Mitwirkung an Integrationsaktivitäten abstellt, zeigen die Befunde, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen die Effekte von M&A unterschiedlich erleben können.

Für eine theoretische Fundierung möglicher Effekte der mittelbaren Beteiligung wird auf die **Formung von Einstellungskonzepten auf Gruppenebene** zurück gegriffen, beispielsweise auf Arbeitszufriedenheit auf Gruppenebene (vgl. auch Liebig, 2006), Organisationale Identifikation auf Gruppenebene (vgl. auch Böhm, 2008) sowie auf das Konzept des Organisations- bzw. Integrationsklimas (vgl. Abschnitt 4.4). Einstellungskonzepte auf Gruppenebene sind insofern interessant, da die beteiligten Mitarbeiter bestimmte Situationen oder Maßnahmen durch eine "gefärbte Brille" betrachten und diese Wahrnehmung für weitere Handlungen relevant wird (Burkhardt, 1994). Das Ausmaß, mit welchem Mitarbeiter bestimmte Situationen gleich interpretieren, lässt sich statistisch anhand der Beur-

teiler-Übereinstimmung (bspw. Bliese, 2000, James, Demaree & Wolf, 1993) bestimmen. Eine homogene Einschätzung innerhalb einer Gruppe zeigt sich darin, dass die Mitglieder einer Gruppe ähnlichere Werte aufweisen, als dies durch Zufall zu erwarten wäre und zum anderen ähnlichere Werte als Mitglieder verschiedener Gruppen. Im Zusammenhang mit der Stärke des Führungsklimas (vgl. Abschnitt 4.4.2) wurde dieser Aspekt bereits aufgegriffen. Für weitere Erläuterungen zur statistischen Absicherung homogener Beurteilungen wird auf die Ausführungen im Abschnitt 5 dieser Arbeit verwiesen.

Neben der statistischen Absicherung der Formung von kollektiven Konstrukten stellt sich die Frage, welche psychologischen Vorgänge diese Formung unterstützen und auf welcher Ebene diese Prozesse angesiedelt sind. „*When a theorist specifies that a construct originates at the individual level and manifests at a higher level, the theorist must explicate when, how, and why this process occurs.*“ (Kozlowski & Klein, 2000, p. 28). Für die Formung von Arbeitszufriedenheit auf Gruppenebene haben Mason und Griffin (2002, 2003) vier verschiedene Mechanismen identifiziert: *Erfahrungen in der Arbeitsumgebung*, *soziale Einflussprozesse*, *Effekte der Gruppenkultur* (Attraction-Selection-Attrition-Effekte) sowie *emotionale Übertragungseffekte*. Darüber hinaus beschreiben Cole und Böhm (2006) weitere Mechanismen im Kontext der Entstehung von Organisationaler Identifikation, die *Dynamische Interaktion* und *Sozialisierung*. Für die Wirkungen der mittelbaren Beteiligung sind insbesondere *soziale Einflussprozesse* und *emotionale Übertragungseffekte* von besonderem Interesse, die daher hier kurz skizziert werden.

Bezüglich des Mechanismus der **sozialen Einflussprozesse** wird unterstellt, dass es durch die Interaktion von Mitarbeitern innerhalb einer Gruppe zu wechselseitiger Beeinflussung kommt. Mitarbeiter, die in hoher Interaktion miteinander stehen, beurteilen daher Situationen ähnlicher als gruppenexterne Personen (Zalesny & Ford, 1990). Die Arbeiten von Nowak, Szamrej und Latané (1990) zeigen, wie einfache individuelle Prozesse komplexe Effekte auf Gruppenebene hervorrufen. In dem Modell wird die Einstellung einer Person, durch die auf sie wirkende Überzeugung und Unterstützung anderer Personen bestimmt. Wirkt mehr Überzeugung als Unterstützung auf die Person ein, so wird diese ihre Einstellung anpassen (vgl. auch Diehl & Munkes, 2002). Als eine der ersten Arbeiten trugen die Befunde von Salancik und Pfeffer (1978) zur Diskussion über das Phänomen der Formung sozial geteilter Einstellungen aufgrund der Wirkung entsprechender Einflussprozesse sowie des Austauschs von Informationen über die eigene Interpretation von Situationen am Arbeitsplatz bei. Die Mitarbeiter einer Abteilung verfügen demnach über ähnliche soziale Informationen und zeigen dadurch ähnliche Einstellungen beispielsweise bezüglich der Arbeitszufriedenheit (bspw. Bateman, Griffin & Rubinstein, 1987). Die Be-

funde von Salancik und Pfeffer wurden bereits im Zusammenhang mit der Ausbildung von Organisationsklima (vgl. Abschnitt 4.4) erörtert.

Der zweite Faktor, warum Einstellungskonzepte innerhalb einer Gruppe homogener ausfallen als zwischen Gruppen, wird durch **emotionale Übertragungseffekte** («emotional contagion», Gefühlsansteckung) erklärt. Forschungen zur emotionalen Übertragung haben gezeigt, dass Gefühle ansteckend sein können. McHugo und Kollegen (1985) beispielsweise zeigen, dass Gefühlszustände, die auf Bildern dargeboten werden, bei den Probanden die gezeigten Gefühle auslösen. Der Effekt, einfache Gefühlsregungen auch mimisch nachzuahmen, wurde von Hatfield, Cacioppo und Rapson (1994) als »**primitive emotional contagion**« beschrieben. Voraussetzung hierfür ist, dass die Übertragung unbewusst stattfindet. Empirische Befunde unterstützen den Effekt der emotionalen Übertragung bspw. in Bezug auf die Stimmung unter Mitarbeitern (Barsade, 2002; Kelly & Barsade, 2001; Totterdell, Kellet, Teuchmann & Briner, 1998), in Bezug auf die Übertragung der Stimmung vom Vorgesetzten auf die Mitarbeiter (Sy, Côte & Saavedra, 2005) und in Bezug auf die durch die Kunden wahrgenommene Servicequalität (Pugh, 2001).

Zusätzliche Unterstützung für die Wirkung von mittelbarer Beteiligung auf die Einstellung und die dabei ablaufenden Einflussprozesse bietet die Arbeit von Marmenout (2011). Sie beschäftigt sich mit der Wirkung von »**peer interaktion in mergers**« (Marmenout, 2011, S. 787), und damit dem Austausch von Informationen und deren Wirkung auf Einstellungskonzepte. Aufgrund der hohen Relevanz dieses Ansatzes werden die Überlegungen und Ergebnisse von Marmenout (2011) im Folgenden näher erläutert. Die dabei verwendeten Literaturquellen sind zum großen Teil der Arbeit von Marmenout (2011) entnommen.

»**Peer interaktion**«, damit ist der Austausch von Informationen und die Diskussion über Sichtweisen unter Kollegen gemeint, stellt eine bedeutsame **Quelle sozialer Unterstützung** dar. Eine deutsche Übersetzung könnte bspw. „soziale Interaktion mit Peergruppen“ oder schlicht „Austausch unter Kollegen“ lauten. Insbesondere in unsicheren Zeiten, so bspw. unmittelbar nach Ankündigung eines Mergers, orientieren sich Mitarbeiter an den Verhaltensweisen anderer oder an existierenden Gruppennormen (Cialdini & Goldstein, 2004). Sind in diesem Moment aber keine eindeutigen Informationen verfügbar, auch nicht durch den Vorgesetzten, wenden sich Mitarbeiter hilfesuchend an ihre Kollegen, die Peergroup. Empirische Befunde zeigen, dass dies insbesondere in Krisenzeiten der Fall ist und Mitarbeiter dann verstärkt soziale Unterstützung benötigen (Cole, Bruch & Vogel, 2006). Die Arbeit von Väänänen und Kollegen (2004) konnte bspw. einen positiven Einfluss der Unterstützung durch Kollegen auf die **Gesundheit** der beteiligten Kollegen nachweisen. Lau und Murnighan (2005) sowie Edmondson (1999) wiederum zeigen,

dass der Austausch unter Kollegen auch das Gefühl der **psychologischen Sicherheit** erhöhen kann. Auch der Effekt der **emotionalen Übertragung**, der im obigen Abschnitt diskutiert wurde, lässt sich beim Austausch unter Kollegen nachweisen. So werden nicht nur Meinungen, Ansichten oder Informationen ausgetauscht, sondern auch Stimmungen und Gefühle übernommen. Der Leser kann das nachvollziehen, wenn er sich bspw. daran erinnert, welche Wirkung ein Gespräch mit trauernden Angehörigen haben kann.

Der Austausch unter Kollegen zeigt nicht nur positive Effekte, im Sinne eines emotionalen Mitfühlens, sondern ruft auch **gegenteilige Wirkungen** hervor. So erhöht sich nicht nur das Risiko, dass sich die Beziehungen innerhalb der Gruppe verschlechtern, sondern auch das Risiko, dass Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen zunehmen (Labianca, Brass & Gray, 1998). Ein Effekt des Austauschs unter Kollegen insbesondere im Kontext von M&A ist besonders eindrucksvoll: Das **gemeinsame Grübeln** oder Wiederkäuen (**»collective rumination«**, Marmenout, 2011, S. 783). Marmenout (2011) ist in ihrer Studie, die eine Mergersituation unter kontrollierten Bedingungen simulierte, eher zufällig darauf gestoßen. Ihre Studienteilnehmer führten, nachdem sie sich mit ihrer spezifischen Rolle im Merger auseinandergesetzt hatten, eine 15-minütige Gruppendiskussion. Davor und danach mussten sie Fragen beantworten, die ihre individuelle Einstellung zum Merger und ihre Zufriedenheit erfassten. Zuerst zeigten sich in den quantitativen Daten sehr deutliche negative Effekte des Austauschs unter Kollegen. Die Zufriedenheit und die Bereitschaft miteinander zu kooperieren gingen signifikant zurück. Der Wunsch, das Unternehmen zu verlassen und die Vorstellung, dass es zukünftig zu Konflikten kommen kann, nahmen deutlich zu. Im zweiten Schritt wertete Marmenout (2011) die Antworten aus den Gruppendiskussionen aus. Auffällig war ein deutlich negativer Bias: Die Diskussionen drehten sich vor allem um Schwierigkeiten, um Ängste, um Zweifel an der Notwendigkeit des Zusammenschlusses. Kaum ein Gespräch endete positiv, ein Teilnehmer brachte seine Zweifel zum Ausdruck und die anderen äußerten sich auf ähnliche Weise. Selbst wenn es einem Teilnehmer gelang, auf die Chancen hinzuweisen, die der Zusammenschluss bietet, so wurden sofort wieder kritische Stimmen laut. Ein Auszug aus den Diskussionen soll dies verdeutlichen:

- (1) *„Less risk for our company, and at the same time, a lot of possibilities and new places to work, new colleagues, and so, we have more bargaining power in the market.“*
- (2) *„Yes, but the only problem is that you don't know if you're going to be there. If you're there, it's a great opportunity, but if you're not there ...“* (Marmenout, 2011, S. 797).

Das gemeinsame Grübeln über mögliche Folgen des Zusammenschlusses zeigte, obwohl es nur 15 Minuten andauerte, deutliche Effekte auf die Einstellung der Teilnehmer. Ein Teilnehmer beschrieb es folgendermaßen: *„It gets more and more depressing.“* (Marmen-

out, 2011, S. 800). Obwohl die Situation sich innerhalb der 15 Minuten objektiv nicht verändert, veränderte sich die Einstellung deutlich.

Die Effekte des Grübelns und Repetieren von Meinungen sind bereits aus der Persönlichkeitspsychologie bekannt. Hier wird das wiederholende Äußern von negativen Ansichten ursächlich mit der Entstehung von Depressionen (bspw. Seligmann, 1991 und 1975) oder Ängsten (bspw. Noelen-Hoeksema, 1998) in Verbindung gebracht. Beispielsweise kann in einer Zweierbeziehung das Miteinandergrübeln Gefühle von Angst verstärken (Rose, Carlson & Waller, 2007). Im Setting von Unternehmen oder Organisationen ist hierüber bisher wenig bekannt. Haggard, Robert und Rose (2011) berichten, dass die Diskussion unter Kollegen über Probleme am Arbeitsplatz mit geringerem Wohlbefinden in Zusammenhang steht.

Es bleibt festzuhalten, dass das gemeinsame Grübeln und ständige Wiederholen von potentiellen Gefahren nicht zur Problemlösung oder zu einer positiven Sicht auf die Dinge beiträgt. Im Gegenteil, es kann eine eher pessimistische Sichtweise verstärken und im negativen Sinne ansteckend wirken. Der Austausch unter Kollegen stellt also neben der Chance der sozialen Unterstützung („Gemeinsam schaffen wir das“), auch eine potentielle Gefahrenquelle dar („Es ist alles so furchtbar“). Die beobachteten Emotionen im Rahmen von M&A wie Ängste und Unsicherheiten („Merger-Syndrom“), können auch die Folge gemeinsamem Grübelns über die Folgen des Zusammenschlusses sein. Vorgesetzte haben hier die Chance einzugreifen. Diskussionen über den Zusammenschluss werden sich nicht verhindern lassen, aber die Art und Weise, wie über den Zusammenschluss gesprochen wird, lässt sich vom Vorgesetzten gezielt beeinflussen.

Marmenout (2011, S. 801 f.) postuliert hierzu drei Stellhebel: „*Active involvement*“, „*distraction*“ und „*positive leadership*“. Anstatt auf Probleme und deren Risiken zu fokussieren, rät Marmenout (2001) die Mitarbeiter **aktiv in die Problemlösung einzubeziehen**. Durch die aktive Gestaltung einzelner Integrationsaktivitäten reduziert sich das Gefühl der Hilflosigkeit und das Gefühl, Kontrolle über die belastende Situation zu haben, stellt sich wieder ein. Diese Empfehlungen bestärken auch die bereits diskutierten positiven Effekte der unmittelbaren Beteiligung (siehe Abschnitt 4.5.5). Als zweite Maßnahme empfiehlt sie die Mitarbeiter **abzulenken**, z.B. durch das gemeinsame Anschauen eines Sportereignisses oder das gemeinsame Initiieren von neuen Projekten. Da insbesondere unmittelbar nach Ankündigung eines Mergers viele Informationen noch nicht verfügbar sind, würde eine Diskussion über mögliche Folgen eher kontraproduktiv wirken. Zuletzt weist Marmenout (2011) auf den positiven Einfluss eines positiven, **unterstützenden Führungsstils** hin. Vorgesetzte, die die Beziehung zu ihren Mitarbeitern positiv gestalten, offen

kommunizieren und Entscheidungen transparent machen, tragen wesentlich dazu bei, dass sich negative Gerüchte nicht verbreiten und schlechte Stimmung erzeugen.

Diese Befunde stützen auch die Argumentation von Schweiger und De Nisi (1991) nach der unterstützenden Wirkung einer realistischen Kommunikation im Rahmen von M&A. Der Einfluss des Vorgesetzten auf die Stimmung der Mitarbeiter wurden bspw. auch von Sy und Kollegen (2005) hervorgehoben. *"The role of leadership in providing such a positive outlook for the merged organization is daunting but at the same time extremely powerful."* (Marmenout, 2011, S. 803). Führungskräfte, die die Risiken des Austauschs unter Kollegen kennen, können diesen mit überschaubarem Aufwand begegnen. Sind Führungskräfte selbst von der Vorteilhaftigkeit nicht überzeugt oder plagen sie Zweifel und Ängste, wird es ihnen schwer fallen, mit der neuen Situation konstruktiv umzugehen. Hier hilft nur eine offene Kommunikation, in der Zweifel angesprochen, aber auch ein positiver Ausblick auf die kommenden Herausforderungen gegeben wird.

Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass die einzelnen Mechanismen des sozialen Einflusses, der emotionalen Übertragung und des gemeinsamen Grübelns sich in ihrer Wirkung verstärken. Die einzelnen Mechanismen bilden gesamthaft einen Prozess, der für die Entstehung von kollektiven Konstrukten sorgt. In diesem Sinne ist davon auszugehen, dass auch die Einstellung gegenüber der Integration durch derartige Prozesse beeinflusst wird. Mitarbeiter, die aufgrund von mittelbarer Beteiligung über Integrationsaktivitäten informiert sind und am Integrationsgeschehen vermittelt teilnehmen, sollten über ähnliche Einstellungen bezüglich der Integration verfügen, wie Mitarbeiter, die direkt in die Integrationsaktivitäten eingebunden sind. Im Gegenzug ist anzunehmen, dass Mitarbeiter, die in keinerlei Weise in Integrationsaktivitäten eingebunden sind und nur auf „normale“ Informationen über den Integrationsprozess zugreifen können, davon abweichende Einstellungen entwickeln werden.

#### **4.5.8 Fazit**

Das Prinzip der Partizipation bzw. Beteiligung lautet auf eine einfache Formel gebracht: „*Betroffene zu Beteiligte*“ zu machen. (Krüger, 1994). Dies besitzt bei der Integration, also der operativen Zusammenführung zweier Unternehmen besondere Relevanz, da hierbei zumindest zu Beginn mit Widerstand zu rechnen ist. Diejenigen, die in besonderem Maße von der Integration betroffen sind, sollten daher aktiv in die Gestaltung der Integration eingebunden werden. Bisherige empirische Befunde weisen eindeutig auf einen positiven Einfluss der Partizipation auf Leistung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hin. Auch im Rahmen von Change-Projekten kommt der Partizipation eine besondere Bedeutung im

Hinblick auf die Bewältigung und Unterstützung von Veränderungen zu. Neben der persönlichen oder unmittelbaren Beteiligung wird in dieser Arbeit ein Konzept der mittelbaren Beteiligung entwickelt. Theoretische Fundierung der positiven Effekte mittelbarer Beteiligung auf Arbeitszufriedenheit und Bewertung der Integrationsaktivitäten (Integrationsklima) werden anhand der Prozesse der Einstellungsformung auf Gruppenebene vorgenommen. Hierbei sind insbesondere Effekte der sozialen Informationsprozesse, der emotionalen Übertragung und des Austauschs unter Kollegen, insbesondere die Risiken des gemeinsamen Grübelns von besonderer Relevanz. Der gemeinsame Austausch kann nicht nur positive Wirkungen entfalten, sondern birgt auch das Risiko negative Einstellungen zu übernehmen. Partizipation kann aber auch hier dazu beitragen, das Gefühl der Sicherheit und Kontrolle wieder zu erlangen.

## **4.6 Arbeitszufriedenheit und Commitment**

An dieser Stelle werden zwei zentrale Einstellungskonzepte der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung aufgegriffen: Arbeitszufriedenheit und Commitment. Diese sind deshalb von Interesse, da im Rahmen der Integration davon auszugehen ist, dass die Veränderungen (z.B. neue Kollegen, neue Führungskraft, veränderte Prozesse) und die emotionalen Reaktionen der Beschäftigten (z.B. Unsicherheit, Ärger) auf die beiden Einstellungskonzepte wirken. In der Regel geht man davon aus, dass Arbeitszufriedenheit und Commitment unmittelbar nach der Bekanntgabe der Transaktion absinken. Dies kann insbesondere deshalb für den Erfolg der Integration problematisch sein, da Zufriedenheit und Commitment eindeutige Beziehungen zu zentralen Erfolgskonzepten wie Arbeitsleistung oder Fluktuation aufweisen.

### **4.6.1 Grundlagen der Arbeitszufriedenheit**

Arbeitszufriedenheit ist wahrscheinlich eines der populärsten Einstellungskonzepte innerhalb der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung (Six & Felfe, 2004). Angesichts der großen Zahl an Forschungsarbeiten und den zum Teil uneinheitlichen Ergebnissen wird die Betätigung auf diesem Forschungsfeld gerne mit einer Sisyphos-Aufgabe verglichen (Neuberger, 1985).

Arbeitszufriedenheit wird von der überwiegenden Anzahl der Autoren als Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeitstätigkeit insgesamt oder gegenüber einzelnen Facetten der Arbeitstätigkeit verstanden (bspw. Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975; Locke, 1969, 1976; Neuberger & Allerbeck, 1978; Spector, 1997). Eine positive Einstellung

ergibt sich aus der Befriedigung von Bedürfnissen und Wünschen. Im Gegensatz dazu entsteht Unzufriedenheit, wenn Erwartungen enttäuscht oder Wünschen versagt bleiben. In ähnlicher Weise argumentiert Locke (1976), der Arbeitszufriedenheit als angenehmen, positiven Zustand beschreibt, der das Resultat der Bewertung der eigenen Arbeit ist. „*The achievement o one's job values in work situation results in the pleasurable emotional state known as job satisfaction*“ (Locke & Henne, 1986, S. 21).

Ähnlich vielfältig wie die Definitionsansätze zur Arbeitszufriedenheit sind auch die Theorien, die hierzu entwickelt wurden. Neuberger und Allerbeck (1978) haben die Definitionsansätze und Theorien danach klassifiziert, ob Arbeitszufriedenheit in erster Linie als Bedürfnisbefriedigung, Reduzierung von Soll-Ist-Diskrepanzen, affektive Reaktion, Einstellung oder als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitungsprozesse verstanden wird. Nach Weiss und Cropanzano (1996) können die meisten Arbeitszufriedenheitsmodelle einem von drei grundlegenden Ansätzen zugeordnet werden: Dem kognitiven Urteilsansatz, der Theorie des sozialen Einflusses oder dem dispositionalen Ansatz (vgl. auch Müller, 2006).

Nach den **kognitiven Urteilsansätzen** ist Arbeitszufriedenheit das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses. Arbeitszufriedenheit wird, zumindest in Teilen, von der Diskrepanz zwischen tatsächlicher Arbeitserfahrung und persönlichem Vergleichsstandard bestimmt (Rice, McFarlin & Benett, 1989). Uneinigkeit herrscht darüber welche Klassen von Variablen für die Entwicklung der persönlichen Vergleichsstandards relevant sind. Dies können persönliche Bedürfnisse sein aus deren Erfüllung Arbeitszufriedenheit resultiert (z.B. Alderfer, 1969; 1972 oder Herzberg, 1966; Maslow, 1943, 1954). Arbeitszufriedenheit kann aber auch aus einem Vergleich zwischen tatsächlicher Erfahrung und persönlichen Erwartungen (Ilgen, 1971), tatsächlicher Erfahrung und persönlichem Adaptionslevel (Helson, 1964) oder aus dem Vergleich zwischen Rolleninput und Rollenoutput (Hulin, 1991) resultieren. Wiederum andere Autoren postulieren Arbeitszufriedenheit im Kontext der Gerechtigkeitstheorie (Adams, 1965; Lawler, 1973) oder der Instrumentalitäts-Valenz-Theorie (Vroom, 1964).

Im Gegensatz zu den kognitiven Urteilsansätzen, die den kognitiven Vergleich bei der Entstehung der Arbeitszufriedenheit betonen, erweitert die **Theorie des sozialen Einflusses** die Entstehung der Arbeitszufriedenheit um soziale Informationsprozesse (Salancik & Pfeffer, 1978). Gemäß dieser Theorie stützen sich Mitarbeiter bei der Bewertung der Arbeitstätigkeit auf soziale Informationen. Solche sozialen Informationen oder sozialen Hinweise können Meinungen der Kollegen sein oder die Art und Weise, wie Fragen präsentiert werden (Judge et al., 2001). Die Theorie des sozialen Einflusses kann nach Brief (1995) sowie Weiss und Cropanzano (1996) als Ergänzung zur Theorie der kognitiven



Urteilsansätze angesehen werden, da die sozialen Aspekte der Situation den kognitiven Urteilsprozess beeinflussen. In ähnlicher Weise wurde bereits im Kontext der Ausbildung des Organisationsklimas und des Integrationsklimas auf die Wirksamkeit sozialer Einflussprozesse hingewiesen (vgl. Abschnitt 4.4).

In jüngster Zeit rückt immer mehr der **dispositionale Ansatz** der Arbeitszufriedenheit ins Interesse der Forschung. Dieser geht davon aus, dass ein bedeutsamer Teil der Arbeitszufriedenheit von relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter beeinflusst wird. Unterstützung für diesen Ansatz bieten bspw. die Studien von Staw und Ross (1985), die zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit über einen längeren Zeitraum und unter sich verändernden Bedingungen eine signifikante Stabilität aufweist. Zusätzliche Unterstützung findet der dispositionale Ansatz durch Studien, die direkte Beziehungen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Arbeitszufriedenheitsurteilen untersuchen. Staw, Bell und Clausen (1986) konnten zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit im Erwachsenenalter mit in der Kindheit gemessenen Persönlichkeitsfaktoren korreliert. Die Diskussion um die Persönlichkeitsmerkmale beschränkt sich bisher auf einen relativen begrenzten Bereich von Faktoren (vgl. auch die Meta-Analyse von Judge, Heller & Mount, 2002) wie bspw. Maße der affektiven Disposition (positive und negative Affektivität, Brief, Butcher & Roberson, 1995), oder Konzepte der inneren Selbstbewertung bzw. Selbsteinschätzung (Judge, Locke & Durham, 1997; Judge et al., 1998).

Arbeitszufriedenheitsurteile entstehen nach den dispositionalen Ansätzen in erster Linie vor dem Hintergrund genereller Persönlichkeitsmerkmale und einer bestimmten Weltsicht des Individuums und erst in zweiter Linie durch soziale Einflüsse und bestimmte Charakteristika der Arbeit. In diesem Sinne ist Arbeitszufriedenheit weniger ein Charakteristikum der Tätigkeit und der Arbeitsbedingungen sondern vielmehr ein Charakteristikum des Individuums (Dormann & Zapf, 2001). Folgt man diesen Überlegungen wären organisationale Interventionsmaßnahmen folgenlos, wenn es nicht gelingt, auch dispositionale Merkmale zu beeinflussen (vgl. auch die Kritik von Staw & Ross, 1985).

Insbesondere die **Theorie der affektiven Ereignisse** (Affective Event Theory; Weiss & Cropanzano, 1996) steht im Einklang mit den bisherigen empirischen Befunden im Zusammenhang mit den dispositionalen Ansätzen der Arbeitszufriedenheit (vgl. auch Wegge & van Dick, 2005). Die Affective Event Theory postuliert einen affektiven und einen kognitiven Anteil der Arbeitszufriedenheit, eine Veränderung in der Ausprägungshöhe der Arbeitszufriedenheit wird dabei entweder durch eine Veränderung der affektiven Komponenten oder/und der kognitiven Komponente verursacht. Nach der Affective Event Theory haben bestimmte Merkmale der Arbeit (z.B. Arbeitsmenge, Vorgesetztenverhalten) einen Einfluss auf Einstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit) und Verhaltensweisen (z.B. Fehlzei-

ten, Hilfeverhalten) des Mitarbeiters. Die Arbeitsmerkmale beeinflussen auch die Art und Häufigkeit bestimmter Ereignisse während der Arbeit (affective events), beispielsweise wie häufig und wie konfliktgeladen Gespräche unter Kollegen stattfinden (Liebig, 2006). Diese Ereignisse lösen wiederum spezifische Stimmungen bei den beteiligten Personen aus. Die Affective Event Theory kann zu einem umfassenderen Verständnis der Arbeitszufriedenheit beitragen, da sie sowohl Merkmalen der Arbeit, wie auch situativen und Persönlichkeitsfaktoren einen eigenständigen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit einräumt (vgl. auch Liebig, 2006).

#### 4.6.2 Grundlagen des Commitments

Commitment bzw. die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen wird seit mehr als 40 Jahren in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung diskutiert (van Dick, 2004, 2007). Commitment kann definiert werden als „[...] *the likelihood that an individual will stick with a job and feel psychologically attached to it*“ (Rusbult & Farell, 1983, S. 430). In diesem Sinne bildet Commitment gegenüber einer Organisation „*a bond or linking of the individual to the organization*“ (Mathieu & Zajac, 1990, S. 171). Auch im deutschsprachigen Raum wird das Commitment-Konzept seit Ende der 80er-Jahre verstärkt aufgegriffen (bspw. Moser, 1996, 1997; van Dick, 2004). Durchgesetzt hat sich das von Meyer und Allen (1991; 1997) entwickelte Drei-Komponentenmodell von Commitment, welches affektives, normative und fortsetzungsbezogenes Commitment unterscheidet.

Zentral für die Charakterisierung von **affektivem Commitment** sind die Merkmale Bindung und Identifikation sowie der freie Wunsch, im Unternehmen bleiben zu wollen. Affektives Commitment wird auch als emotionale Bindung an das Unternehmen verstanden. Kennzeichen von **fortsetzungsbezogenem Commitment** ist die Wahrnehmung von Kosten, die beim Verlassen der Organisation entstehen würden. Diese Kosten entstehen bspw. durch den Verlust von Ansprüchen gegenüber dem Unternehmen oder aufgrund mangelnder Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. Im Gegensatz zum affektiven Commitment entsteht beim fortsetzungsbezogenen Commitment die Notwendigkeit des Verbleibs im Unternehmen nicht aufgrund freien Wunsches. Zentrales Merkmal von **normativem Commitment** ist das Gefühl einer Verpflichtung das Arbeitsverhältnis aufrechtzuerhalten. Normative Commitment wird auch als Gesamtheit aller internalisierten Regeln oder Moralvorstellungen des Unternehmens verstanden (vgl. auch Weiss & Jöns, 2003).

Petersen (1999, zitiert nach Böhm, 2008, S. 49) fasst die drei Formen von Commitment zusammen, in dem er formuliert, dass Mitarbeiter mit **affektivem Commitment** im Unter-

nehmen bleiben, **weil sie es wollen**, Mitarbeiter mit **normativen Commitment**, weil sie denken, **dass sie es sollten** und Mitarbeiter mit **fortsetzungsbezogenem Commitment**, weil sie denken, **das sie es müssten**.

Hinsichtlich der Wirkungen von Commitment ist eine differenzierte Betrachtung nach den drei Faktoren notwendig. Grundsätzlich scheinen sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter von einer emotionalen Bindung zu profitieren. Darauf weist die Mehrzahl der empirischen Befunde hin. So erbringen Mitarbeiter, die ein hohes affektives Commitment zeigen, mehr Leistung (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Maier & Woschée, 2002; Riketta, 2002), sie kündigen seltener (Mathieu & Zajac, 1990) und zeigen weniger Anzeichen für Belastung (Begley & Czajka, 1993). Darüber hinaus korreliert affektives Commitment positiv mit Arbeitszufriedenheit, Motivation und Job Involvement (bspw. Felfe & Six, 2006; Mathieu & Zajac, 1990). Dagegen zeigen Mitarbeiter mit hohen Ausprägungen von fortsetzungsbezogenem Commitment schlechtere Leistungen als Kollegen mit niedrigen Ausprägungen (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994). Bezüglich des normativen Commitments sind die Befunde uneinheitlich, sie replizieren tendenziell eher die Ergebnisse von affektivem Commitment, jedoch nicht durchgängig für alle Bereiche und auch nicht in ähnlichem Maße (Meyer & Allen, 1997). Aufgrund der stellenweise nur geringen Zusammenhänge zwischen Commitment und Leistung wurde vorgeschlagen, Commitment nicht nur in Bezug auf die Organisation als Ganzes zu betrachten, sondern auch in Bezug auf kleinere Einheiten wie bspw. Teams oder Arbeitsgruppen (van Dick, 2007). Riketta und van Dick (2005) konstatieren, dass die Bindung an die Arbeitsgruppe stärker ausfallen kann, als die Bindung an die Gesamtorganisation. Zusätzlich zeigen sie, dass die Arbeitszufriedenheit eng mit teambezogenen Variablen, wie Zufriedenheit mit Kollegen oder Teamklima, und organisationales Commitment stärker mit der Zufriedenheit mit der Gesamtorganisation in Verbindung steht.

#### **4.6.3 Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit und Commitment im Rahmen von M&A**

Wie können nun Arbeitszufriedenheit und Commitment im Zusammenhang mit M&A positiv beeinflusst werden? Ein Ansatzpunkt stellt die **erlebte Kontrolle** dar, die Mitarbeiter über die eigene berufliche Situation und ihre Handlungen erleben. Die Befunde von Jemison und Sitkin (1986) sowie Fried und Kollegen (1996) zeigen, dass Mitarbeiter nach Unternehmensfusionen eine eingeschränkte Kontrolle über ihre eigene berufliche Situation erleben. Wird eine Unterscheidung in Käufer- und Zielunternehmen vorgenommen, zeigt sich, dass Mitarbeiter des Zielunternehmens die Fusion als weniger kontrollierbar erleben, als Mitarbeiter des Käuferunternehmens (Greitemeyer et al., 2006). Die Befunde von Grei-

temeyer und Kollegen (2006) zeigen auch, dass die Mitarbeiter des Zielunternehmens aufgrund der erlebten eingeschränkten Kontrolle eine geringe Identifikation mit der neuen Organisation aufweisen.

Kontrolle bezeichnet hierbei die Überzeug einer Person, über Handlungsmöglichkeiten zur Reduzierung aversiver Ereignisse zu verfügen (Thompson, 1981). Thompson (1981) unterscheidet vier Arten von Kontrolle: Verhaltenskontrolle, Informationskontrolle, kognitive Kontrolle und retrospektive Kontrolle. Kontrolle wird nach Thompson also nicht nur dann erlebt, wenn eine Person tatsächlich über Handlungsmöglichkeiten verfügt (**Verhaltenskontrolle**), sondern auch dann, wenn sie in der Lage ist, Strategien anzuwenden sich an ein Ereignis anzupassen, indem sie beispielsweise eine Uminterpretation des erzielten Ist-Zustands vom gewünschten Soll-Zustandes vornimmt (**kognitive Kontrolle**). Darüber hinaus tritt erlebte Kontrolle auch dann ein, wenn eine Person ein aversives Ereignis lediglich vorhersehen (**Informationskontrolle**), oder ein bereits eingetretenes Ereignis erklären kann (**retrospektive Kontrolle**) (Frey & Jonas, 2002).

Der Verlust von Kontrolle über die eigenen Handlungsmöglichkeiten kann Gefühle der Hilflosigkeit (Seligman, 1975) bis hin zu Stress (Lazarus & Folkman, 1984) auslösen. Auch Beeinträchtigungen der physischen und psychischen Gesundheit werden in der Literatur berichtet. So beobachteten Taylor, Lichtman und Wood (1984) sowie Frey, Rogner und Havemann (1983) eine bessere Bewältigung von Krankheiten, wenn Patienten glaubten, über Kontrollmöglichkeiten über ihre Genesung zu verfügen.

Grundsätzlich haben Menschen das Bedürfnis ihre Umwelt zu beeinflussen, um dadurch Kontrolle über ihre Umwelt zu erlangen. Erlebte Kontrolle im Unternehmen führt sowohl zu affektiver Verbundenheit mit dem Unternehmen als auch zu emotionalem Wohlbefinden (Frey & Jonas, 2002). Insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungen, die durch M&A ausgelöst werden, zeigt sich, dass kontrolltheoretische Erkenntnisse dazu beitragen, die Motivation und das Engagement der Beteiligten zu beeinflussen.

*„Je stärker zentrale Postulate der Kontrolltheorie verletzt werden – zum Beispiel durch fehlende Erklärbarkeit von Veränderungsprozessen (warum wird etwas verändert?), durch Fehlen von Vorhersehbarkeit (wie lange und in welche Richtung gehen die Änderungsprozesse?), durch nicht Einbeziehen der Mitarbeiter (Beeinflussbarkeit) oder durch Ungeklärtheit der Abläufe und Verantwortlichkeiten – desto geringer ist die Bereitschaft, sich mit den Änderungen zu identifizieren und desto weniger ausgeprägt ist entsprechend das Engagement der Betroffenen.“ (Frey & Jonas, 2002, S. 43-44).*

Die Wahrnehmung von Kontrolle auf Seiten der Mitarbeiter kann durch entsprechende **Partizipations- und Beeinflussungsmöglichkeiten** erhöht werden. Wie bereits bei den Überlegungen zur Partizipation angeführt, identifizieren sich Personen eher mit Entscheidungen bzw. Veränderungen, wenn sie diese mitgestaltet oder gar völlig frei entschieden haben (Frey, 1996, 1998; Lewin, 1948). In eine ähnliche Richtung zeigen die Forschungen zur **prozeduralen Gerechtigkeit**. Erleben Personen einen fairen Umgang hat dies positive Konsequenzen. Das Erleben von Fairness wird dabei durch Mitsprache- und Partizipationsmöglichkeiten beeinflusst (bspw. Tyler & Blader, 2000). Einen positiven Einfluss der Verhaltenskontrolle auf Leistung und Arbeitszufriedenheit konnten Jimmieson und Terry (1997) aufzeigen. Die Kontrolle eigenen Verhaltens wirkt hierbei als Puffer gegenüber den negativen Auswirkungen von erlebtem Stress.

#### **4.6.4 Empirische Befunde zur Arbeitszufriedenheit und dem Commitment im Rahmen von M&A**

Eine vergleichsweise überschaubare Anzahl von Studien untersuchte bisher den Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Integrationsprozesses und den Einstellungen der Mitarbeiter.

So widmen sich die Untersuchung von Newman und Krzystofiak (1993) bzw. von Fairfield-Sonn und Kollegen (2002) dem Einfluss von M&A auf Arbeitszufriedenheit und wahrgenommene **Sicherheit des Arbeitsplatzes** bzw. **Arbeitszufriedenheit** und **Engagement** der Mitarbeiter. Dabei stellen die Autoren fest, dass „freundliche“ Übernahmen zu höherer Arbeitszufriedenheit und höherem Commitment führen als „feindliche“ Übernahmen.

Andere Autoren untersuchen den Zusammenhang zwischen Maßnahmen der Integrationsgestaltung, insbesondere Maßnahmen der **Kommunikation**, auf Arbeitszufriedenheit oder Stresserleben (Schweiger & DeNisi, 1991; Napier, Simmons & Stratton, 1989). Beide Studien kommen zum Ergebnis, dass eine transparente Kommunikationspolitik, die Mitarbeiter rechtzeitig und offen über die Aktivitäten im Rahmen der Integration informiert, potentiell negative Wirkungen wie Stress oder sinkende Arbeitszufriedenheit vermeiden hilft.

In einer Studie von Bowditch und Buono (1989) wurden die **Zufriedenheit** und das **Commitment** im Kontext eines Fusionsprozesses zweier amerikanischer Banken untersucht. Die Autoren ermittelten die Ausprägungshöhe von Zufriedenheit und Commitment zu drei Zeitpunkten (vor der Fusion, ein bzw. drei Jahre nach der Fusion). In ihrer Studie verschlechterten sich die Zufriedenheitsurteile (außer Belohnungs- und Kompensationseffekte) und das Commitment im ersten Jahr nach der Fusion und erholten sich erst langsam zum dritten Messzeitpunkt. Darüber hinaus stellen die Autoren die Vermutung an,

dass vor allem die Unzufriedenen die Organisation während des Fusionsprozesses verlassen hatten. Auch beobachteten sie die Tendenz, dass sich die Mitarbeiter der übernommenen Bank eher als Verlierer fühlten, als die Mitarbeiter des übernehmenden Bankhauses. Darüber hinaus zeigte sich in ihrer Studie auch, dass für den kleineren Fusionspartner durch den größeren Anpassungsdruck die Mitarbeiterzufriedenheit stärker abnahm (Buono, Bowditch & Lewis, 1985).

Studien, die bezüglich der Veränderung des Commitment die drei Commitment-Komponenten differenziert erheben, kommen zum Ergebnis, dass sich signifikant negative Veränderungen nur für das affektive Commitment, nicht jedoch für normatives oder fortsetzungsbezogenes Commitment zeigen (Neurohr & Jöns, 2004).

In einer Studie von Grimpe (2005) wurde der Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf die **Fluktuationsneigung** sowie die Bedingungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit M&A untersucht. Erwartungsgemäß zeigte sich in der Studie von Grimpe (2005) ein deutlich **negativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung**. Bedingungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit waren in der Studie von Grimpe (2005) Aspekte der Einkommenssicherheit, der Unsicherheitsvermeidung wie bspw. eine verlässliche Kommunikationspolitik oder Aktivitäten zum Aufbau von Vertrauen sowie die wahrgenommene Integrationsqualität (wie bspw. geplanter Integrationsaufwand, Vermeidung von Abstimmungs- und Koordinationsproblemen).

Im Zusammenhang mit der Teilnahme an Integrationsmaßnahmen (**Partizipation**) sind die Befunde nach einer Studie von Neurohr und Jöns (2004) uneindeutig. In einem Unternehmen zeigte sich, dass die Mitarbeiter umso zufriedener sind, je mehr sie an Integrationsmaßnahmen teilgenommen hatten, in einem weiteren Unternehmen konnte diese Effekte aber nicht nachgewiesen werden. Für die Veränderung des affektiven Commitments hat die Zufriedenheit mit dem Integrationsverlauf die größte Erklärungskraft. Hierbei wiesen Mitarbeiter ein höheres Commitment auf, je zufriedener sie mit dem Integrationsverlauf waren. Darüber hinaus untersuchten Neurohr und Jöns (2004) auch den Einfluss der kulturellen Veränderungen auf die Zufriedenheit und kamen zum Ergebnis, dass Mitarbeiter, die eine Verschlechterung der Unternehmenskultur wahrgenommen haben, nach dem Merger unzufriedener und weniger affektiv verbunden waren.

Im Zusammenhang mit M&A kommt es in der Regel zu Entlassungen bzw. **Personalabbau**. Empirische Befunde weisen darauf hin, dass aufgrund von Personalabbau auch Commitment und Arbeitszufriedenheit sowie das Vertrauen in die eigene Arbeitsgruppe sinken können (Day & Hill, 2001; Nelson, Cooper & Jackson, 1995). Auch wenn der Personalabbau nicht im eigenen Unternehmen, sondern in einem Tochterunternehmen statt-

gefunden hat, führt dies nach einer Studie von Krause, Stadil und Bünke (2003) zu einem Absinken des affektiven Commitments, wohingegen das fortsetzungsbezogene sowie das normative Commitment konstant blieben. Wie stark sich das Erleben der verbleibenden Mitarbeiter auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auswirkt, hängt nach Brockner (1988) von moderierenden Faktoren der Person, der Umwelt und der Organisation ab. Auf diese wird nachfolgend kurz eingegangen.

Das **Alter** der Beschäftigten übte in einer Studie von De Witte (1999) keinen Einfluss auf den Zusammenhang des Erlebens von Arbeitsplatzabbau und Wohlbefinden aus. Dagegen zeigte eine Studie von Allen et. al (1995 zitiert nach Berner, 1999), dass jüngere Mitarbeiter stärker auf Arbeitsplatzabbau reagieren als ältere Mitarbeiter. Anhand einer Studie in vier Schweizer Unternehmen konnte Weiss (2005b) zeigen, dass sich Mitarbeiter im mittleren Alter (29 bis 45-jährig) stärker damit beschäftigen, nach erfolgtem Personalabbau das eigene Unternehmen zu verlassen, als vergleichsweise ältere Mitarbeiter (46 bis 65-jährig).

Ein weiterer Moderator stellt die **Nähe zu Betroffenen** (= Entlassenen) dar. Hier konnten einige Autoren nachweisen, dass mit zunehmender Nähe zu den Betroffenen die Reaktionen der verbliebenen Mitarbeiter heftiger ausfallen können (vgl. bspw. Grunberg, Moore & Greenberg, 2001; Wiesenfeld, Brockner & Martin, 1999).

Auch das Ausüben einer **Führungsfunktion** übt einen großen Einfluss aus, wie Verbleibende mit dem Personalabbau im eigenen Unternehmen umgehen (vgl. Baeckmann, 1998). So zeigte sich bei Weiss (2005b), dass Führungskräfte die Gründe des Personalabbaus besser verstanden, mit der damit verbundenen Kommunikation zufriedener waren und die Fairness positiver bewerteten als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion.

Zentrale Bedeutung für die Reaktionen von verbleibenden Mitarbeitern messen einige Autoren der **Fairness** bei (bspw. Brockner & Wiesenfeld, 1996; Kieselbach, 2001). Dabei geht es u.a. darum, welche Leistungen entlassene Mitarbeiter erhalten (Distributive- oder Verteilungsgerechtigkeit) und wie der Personalabbau gestaltet wird (Prozedurale- oder Verfahrensgerechtigkeit). Fragen, die sich Mitarbeiter wie Führungskräfte hierbei stellen, sind beispielsweise (Brockner, 1992; Brockner & Wiesenfeld, 1996): Ist der Personalabbau gerechtfertigt? Gab es im Vorfeld genügend Informationen zu den Gründen und dem Ablauf des Personalabbaus? Sind die Auswahlkriterien bekannt und werden sie eingehalten? Gibt es konkrete Unterstützungsleistungen für die Betroffenen? Empirisch konnten hierzu in einigen Studien negative Zusammenhänge zwischen empfundener Fairness und unerwünschten Reaktionen nachgewiesen werden (bspw. Brockner et.al, 1994; Paterson & Cary, 2002; Spreizer & Misha, 2002; Wiesenfeld, Brockner & Martin, 1999). Auch die

Studie von Weiss (2005b) belegt, dass Verbleibende, die die Fairness des Personalabbaus gering einschätzen, pessimistischer sind, in einem stärkeren Maße resigniert haben und Freude, über das erneute Vorwärtsdenken im Unternehmen, weniger teilen konnten, als Verbleibende mit hohem Fairnessempfinden.

Ein weiterer wichtiger Faktor im Zusammenhang mit dem Personalabbau ist die **Kommunikation**. Weit verbreitet ist eine gewissen Unmut über die Kommunikation des Personalabbaus. Die Mitarbeiter bemängeln oftmals inkonsistente und zu wenig auf sie zugeschnittene Informationen (Caplan & Teese, 1997; Noer, 1993). In einer Studie von Evans (1999) stand die Zufriedenheit mit der Information während des Personalabbaus in direktem Zusammenhang mit der empfundenen Fairness, dem Organisationalen Commitment, der Arbeitszufriedenheit und der Leistung. Hierzu zeigt die Studie von Weiss (2005a) wichtige Zusammenhänge auf: Mitarbeiter, die die Kommunikation als unzureichend bewerten, erleben mehr Angst vor weiterem Arbeitsplatzverlust, sind resignativer und wütender gegenüber der Führung und weisen ein geringes Commitment auf. Auch erleben sie das Arbeitsklima und das eigene Wohlbefinden weniger positiv und machten sich häufiger Gedanken über ein freiwilliges Ausscheiden aus dem Unternehmen.

Schließlich bleibt noch das **Vertrauen in die Führung** als weiterer moderierender Faktor für das Erleben des Personalabbaus aus Sicht der verbleibenden Mitarbeitern (bspw. Baeckmann, 1998; Caplan & Teese, 1997). Das Vertrauen in die Führung wird dabei von der wahrgenommenen Kompetenz, Integrität und Konsistenz des Managements abhängig gemacht (Caplan & Teese, 1997). Ein direkter Zusammenhang zeigt sich auch zwischen Vertrauen und Commitment: Je stärker das Vertrauen gegenüber dem Management ausgeprägt ist, umso größer fällt das Organisationale Commitment aus (Spreitzer & Mishra, 2002). Weiss (2005b) konnte zeigen, dass Verbleibende mit geringem Führungsvertrauen weniger positive Emotionen wahrnehmen, als Verbleibende mit hohem Führungsvertrauen. Sie waren pessimistischer, hatten stärker resigniert und zeigten ein geringes Commitment. Ähnlich wie bei einer gering ausgeprägter Kommunikationszufriedenheit verwendeten auch die Mitarbeiter mit geringem Vertrauen in die Führung mehr Gedanken darauf, dass Unternehmen freiwillig zu verlassen.

Zusammenfassend lassen sich nach Überprüfung der Beziehungen zwischen den personalen und organisationalen Merkmalen und den Reaktionen, der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter feststellen: Je fairer der Personalabbau erlebt wird, je besser sich Verbleibende informiert fühlen und je glaubwürdiger die Führung wahrgenommen wird, desto moderater fallen die negative Reaktionen der verbleibenden Mitarbeiter aus (Weiss, 2005b).



#### **4.6.5 Fazit**

Da die Arbeitszufriedenheit und das Commitment zu den zentralen Einflussfaktoren unternehmensrelevanter Erfolgsgrößen wie Arbeitsleistung oder Produktivität zählen, ist deren Berücksichtigung im Rahmen der Integration von besonderem Interesse. Empirische Befunde weisen darauf hin, dass zumindest zu Beginn der Integration von einem Absinken der Zufriedenheit und des Commitments ausgegangen werden muss. Auch bezüglich der Fluktuationsneigung im Zusammenhang mit M&A, konnten eindeutige Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit aufgezeigt werden. Wie erwartet zeigen Mitarbeiter mit geringerer Zufriedenheit eher die Neigung das Unternehmen zu verlassen. Vor dem Hintergrund der Theorie der erlebten Kontrolle erscheint es angebracht entsprechende Partizipations- und Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu organisieren, um die Wahrnehmung von erlebter Kontrolle zu erhöhen. Dies ist besonders relevant, da nach Unternehmenszusammenschlüssen Mitarbeiter häufig über eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten und dadurch über eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen berichten.

Kommt es im Rahmen der Integration zu Personalabbau, dann ist die Art und Weise wie der Personalabbau gestaltet wird, entscheidend für die emotionale Belastung der verbleibenden Mitarbeiter. Positiv wirken sich hierbei das Erleben von Fairness, eine ausreichende Kommunikation und Information sowie eine glaubwürdige und vertrauensvolle Führungsmannschaft aus. Lässt sich Personalabbau nicht vermeiden, so sollte dieser zumindest fair ablaufen und durch entsprechende Informationsmaßnahmen begleitet werden. Je näher die Mitarbeiter den entlassenen Kollegen gestanden haben, umso stärker wird erwartungsgemäß die emotionale Reaktion ausfallen. Die unmittelbar beteiligten Kollegen gilt es daher besonders zu berücksichtigen.

## 5. Mehrebenenforschung im Zusammenhang mit der Post Merger Integration

Zum Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit werden Fragestellungen der Mehrebenenforschung aufgegriffen. Zu Beginn werden einige grundlegende Aspekte der Mehrebenenforschung diskutiert (vgl. Abschnitt 5.1 bis 5.3). Im Anschluss wird auf die Methodik der Within and Between Analyse (WABA) eingegangen (vgl. Abschnitt 5.4). Diese wird im empirischen Teil zum Einsatz kommen, um Zusammenhänge zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment unter Berücksichtigung der hierarchischen Struktur zu untersuchen (vgl. Abschnitt 7.12).

### 5.1 Grundlagen der Mehrebenenforschung

Gruppen, Abteilungen oder Bereiche sind typische hierarchische Strukturen in Organisationen. Mitarbeiter arbeiten in Abteilungen, bilden Projektgruppen, sind Funktionsbereichen zugeordnet. Die einzelnen Funktionsbereiche bilden die Organisation, diese wiederum ist Teil einer bestimmten Branche und so weiter (vgl. Abbildung 17). Organisationspsychologische Untersuchungen berücksichtigen diese Strukturen, indem sie Effekte auf unterschiedlichen Ebenen untersuchen.

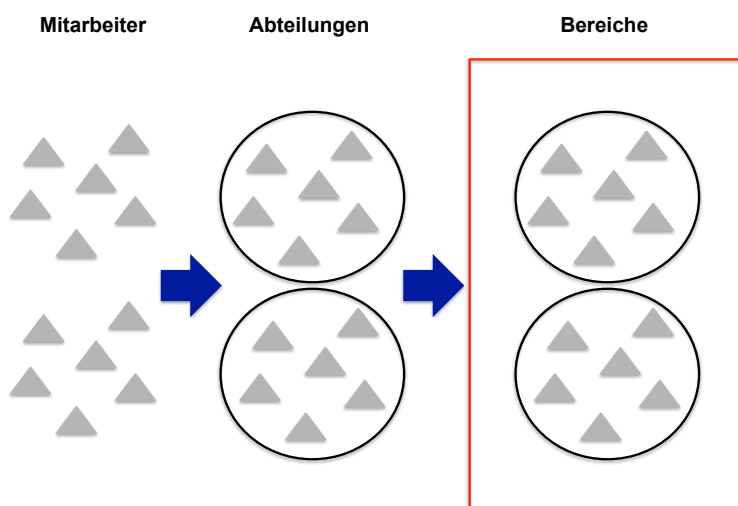


Abbildung 17: Hierarchische Strukturen (»nested structure«) in Organisationen.

So werden Gruppeneffekte, wie bspw. der Einfluss der Gruppengröße untersucht, indem Individualdaten auf Gruppenebene aggregiert und die Größe der Gruppe als Treatmentvariable in Untersuchung einbezogen wird (bspw. Klein, Conn, Smith & Sorry, 2001; Rousseau, 1985). Feinstein (2010, S. 253) untersuchte in ihrer Studie den Einfluss der Gruppengröße auf das Innovationsklima und konnte einen deutlichen Einfluss der Gruppengröße aufzeigen: Je größer die Gruppe, desto schlechter wurde das Innovationsklima in der Gruppe bewertet.

Hierbei besteht die Gefahr, beobachtete Effekte einer Analyseebene zuzuordnen, obwohl sie möglicherweise auf anderen Ebenen verursacht oder von Effekten auf anderen Ebenen beeinflusst wurden. Beispielsweise können Effekte, die auf Individualebene beobachtet werden, auf Einflüsse zurückzuführen sein, die für eine Gruppe charakteristisch sind.

Ein **Beispiel** soll dies illustrieren (Dansereau, Cho & Yammarino, 2006): In der Regel geht man davon aus, dass bestimmte Trainingsmaßnahmen, beispielsweise ein Kommunikationstraining zu besseren Kommunikationsleistungen führen. Hindern aber möglicherweise starke Gruppennormen den Einzelnen daran die neu erlernten Kommunikationstechniken anzuwenden, so bleibt das beste Training wirkungslos. Bessere Leistung kann nur erzielt werden, wenn die Effekte auf Gruppenebene, hier die Wirkung der Gruppennormen, berücksichtigt werden. An einem Training zu Verbesserung der Kommunikation müsste im Beispielfall idealerweise die ganze Gruppe teilnehmen. Und die Gruppe müsste sich im Anschluss über die Anwendung der erlernten Kommunikationstechniken einig sein.

Werden diese Zusammenhänge vernachlässigt, kommt es zum **»fallacy of the wrong level«** (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Dieser beschreibt die fehlerhafte Zuschreibung von Effekten zu einer Analyseebene (hier: Individualebene), obwohl diese auf einer anderen Analyseebene verortet sind (hier: Gruppenebene in Form der existierenden Gruppennormen). Würde man die Daten nur auf Individualebene untersuchen, würde man dem Kommunikationstraining keine positive Wirkung zuschreiben. Berücksichtigt man allerdings die unterschiedlichen Gruppen und untersucht die Daten auf Gruppenebene, würden sich Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen. Diese Unterschiede im Trainingserfolg wären dann zwischen den Gruppen größer als die Unterschiede zwischen einzelnen Teilnehmern innerhalb einer Gruppe (vgl. Abbildung 18).

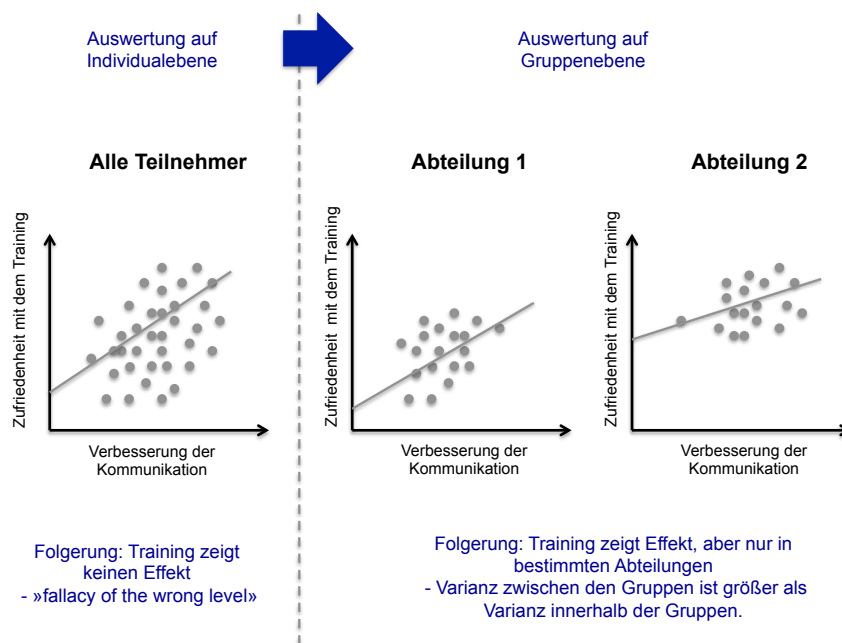


Abbildung 18: Beispiel der Zuschreibung von Effekten durch die Wahl unterschiedlicher Analyseebenen.

Dieses Problem der fehlerbehafteten Interpretation von Effekten oder Zusammenhängen aufgrund unterschiedlicher Analyseebenen tritt auch dann auf, wenn Individualdaten im Organisationskontext untersucht und zu **aggregierten Maßen** zusammengefasst werden. Die Aggregation von Individualdaten ist vor allem in Untersuchungen im Feld, z.B. in Unternehmen das Mittel der Wahl, wenn zur Wahrung der Anonymität eine Zuordnung von Antworten zu einzelnen Mitarbeitern nicht zugelassen wird. Häufig hat der Forscher hier nur die Möglichkeit aggregierte Kennwerte, die sich bspw. aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Abteilung generieren, als Variablen einzusetzen. Vor allem in **Längsschnittstudien** ist dies der Fall. Vergleiche über verschiedene Zeitpunkte lassen sich häufig nur anhand der Abteilungskennzeichnung vornehmen. Dies ist auch in der hier zu untersuchenden Fallstudie so (vgl. Abschnitt 7).

Werden **Veränderungen der Arbeitszufriedenheit und des Commitments im Zeitablauf** untersucht, deren Entwicklung sich in einer veränderten Beurteilung auf individueller Ebene manifestiert, und stehen hierfür nur aggregierte Maße zur Verfügung, muss der Frage nachgegangen werden, ob der Mittelwert eine zuverlässige Kennzahl für ein Abteilungsurteil darstellt. Um eine solche Frage zu beantworten, bedarf es zum einen einer theoretischen Fundierung und zum anderen einer statistischen Absicherung mittels geeigneter Kennzahlen. Nur wenn es gelingt theoretisch zu begründen, warum eine Aggregation angemessen ist und die statistischen Kennzahlen dies bestätigen, können aggregierte

gierte Maße verwendet werden. In allen anderen Fällen ist es angebracht die Daten auf Individualebene zu verwenden oder etablierte Mehrebenenanalysen wie bspw. Hierarchisch-Lineare-Modelle (»hierarchical linear modeling«, HLM; Raudenbusch & Bryk, 2002) oder eine Within and Between Analyse (WABA) einzusetzen. Auf die Möglichkeiten, die der Einsatz einer WABA bietet, wird im Abschnitt 5.4 eingegangen.

## 5.2 Theoretische Fundierung der Zulässigkeit der Aggregation von Individualdaten

Eine **theoretische** Fundierung der Aggregation auf Gruppenebene kann im Kontext der Emergenz organisationaler Phänomene erfolgen. Kozlowski und Klein (2000) bezeichnen Phänomene dann als emergent, wenn sie zwar auf Individualebene entstehen, sich aber durch sog. **Composition-Prozesse** als kollektive Phänomene auf Gruppenebene manifestieren. Durch Composition-Prozesse entstehen Phänomene, die über die verschiedenen Analyseebenen grundsätzlich gleich sind. „*Composition processes describes the coalescence of identical lower-level properties – that is, the convergence of similar lower-level characteristics to yield a higher-level property that is essentially the same as its constituent elements*“ (Kozlowski & Klein, 2000, S. 16). Durch Composition-Prozesse verbinden sich qualitativ und quantitativ ähnliche individuelle Bestandteile zu einem größeren Ganzen auf kollektiver Ebene und bilden sog. »**Shared Unit Properties**« (Bliese, 2000; Chan, 1998; Chen, Mathieu & Bliese, 2004; Kozlowski & Klein, 2000). Diese »Shared Unit Properties« beruhen auf den individuellen Wahrnehmungen, Gefühlen und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder, die sich durch bestimmte Mechanismen wie Attraktion, Selektion, Attrition oder Sozialisierung verdichten und so für die Gruppe als Ganzes gelten (Kozlowski & Klein, 2000).

Die Annahme der Entwicklung von »Shared Unit Properties« wurde bereits im Abschnitt 4.4.1 im Zusammenhang mit der Ausbildung des Organisations- und Integrationsklima-Konzeptes diskutiert. Demnach formt sich das Organisationsklima aus der bewussten Wahrnehmung organisationaler Bedingungen durch den einzelnen Mitarbeiter. Die individuelle Wahrnehmung wird hierbei in hohem Maße davon beeinflusst, wie die Kollegen die Situation wahrnehmen und interpretieren. Durch soziale Interaktion und soziale Einflussnahme verändert sich die individuelle Wahrnehmung des Einzelnen und eine gemeinsam geteilte Wahrnehmung bildet sich. Aus dem ursprünglich individuellen psychologischen Klima-Konzept wird ein gemeinsam geteiltes organisationales Klima-Konzept. „*A composition model could describe how individual psychological climate is related to organizational climate, ....*“ (Van Mierlo, Vermunt & Rutte, 2009, S. 369).

Ähnliche Prozesse sind auch für Einstellungskonzepte wie Arbeitszufriedenheit und Commitment denkbar. Hier zeigen die Überlegungen zur Entstehung der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit der Theorie des sozialen Einflusses (vgl. Abschnitt 4.6.1), dass sich Mitarbeiter bei der Bewertung ihrer Arbeitstätigkeit auf soziale Informationen, bspw. Informationen durch nahestehende Kollegen, stützen. Zusätzlich weist die Theorie der affektiven Ereignisse den Einfluss emotional aufgeladener Situationen auf die Ausbildung der Arbeitszufriedenheit nach. Beide stützen die These, dass sich Arbeitszufriedenheit nicht alleine aus individuellen Merkmalen speist, sondern in nicht unerheblichem Maße durch soziale Einflüsse und Interaktion beeinflusst wird. Ähnliche Überlegungen sind auch im Hinblick auf die Ausbildung des Commitments angebracht, wobei hier die Ausbildung des fortsetzungsbezogenen und normativen Commitments am ehesten für soziale Einflussprozesse anfällig sein werden.

Diese Überlegungen lassen den Schluss zu, dass Fragestellungen im Rahmen der Post Merger Integration und insbesondere zur Veränderung von relevanten Einstellungskonzepten, wie Arbeitszufriedenheit und Commitment, anhand von aggregierten Daten untersucht werden können. Eine theoretische Fundierung der Aggregation von Individualdaten kann durch sog. Composition-Prozesse begründet werden. Bliebe noch die Frage nach der statistischen Absicherung der Gültigkeit der Aggregation, die im nachfolgenden Abschnitt diskutiert wird.

### **5.3 Statistische Absicherung der Gültigkeit der Aggregation von Individualdaten**

Im zweiten Schritt muss **empirisch** gezeigt werden, dass die Einschätzung der Mitglieder einer Gruppe hinreichend homogen ist und eine Aggregation von Individualdaten nicht zu Fehlinterpretationen führt (Bliese, 2000; Chen, Mathieu & Bliese, 2004; James, 1982). Eine homogene Einschätzung zeigt sich dadurch, dass zum einen die Mitglieder einer Gruppe ähnlichere Werte aufweisen, als dies durch Zufall zu erwarten wäre und zum anderen, ähnlichere Werte als Mitglieder aus anderen Gruppen (Böhm, 2008). Für die statistische Absicherung bieten sich zwei Ansätze an: Zum einen die konsensbasierten Ansätze, zum anderen die konsistenzbasierten Ansätze.

### 5.3.1 Konsensbasierte Ansätze zur Überprüfung der Beurteiler-Übereinstimmung: Kennzahl $r_{wg}$

Die **konsensbasierten Ansätze** überprüfen die Ähnlichkeit der Werte innerhalb einer Gruppe und somit die Beurteiler-Übereinstimmung (»interrater agreement«, IRA; Bliese, 2000; James, Demaree & Wolf, 1993; Kozlowski & Hattrup, 1992; LeBreton et al., 2003). Die am häufigsten eingesetzte Maßzahl für die Übereinstimmung innerhalb einer Gruppe ist die **Kennzahl  $r_{wg}$**  (James, Demaree & Wolf, 1984, 1993). Sie errechnet sich aus dem Verhältnis der beobachteten Varianz innerhalb einer Gruppe und der Varianz, welche sich bei einer zufälligen Verteilung ergeben würde.

$$r_{wg} = 1 - \frac{s_{xj}^2}{\sigma_{EU}^2} \quad (1)$$

$s_{xj}^2$  = beobachtete Varianz

$\sigma_{EU}^2$  = Varianz bei einer zufälligen Verteilung

James, Demaree und Wolf (1984) definieren den Term  $\sigma_{EU}^2 = (A^2 - 1)/12$  mit A als Anzahl der Antwortkategorien. Bei einer fünfstufigen Antwortskala nimmt der Term  $\sigma_{EU}^2$  den Wert 2 an, bei einer dichotom-skalierten Skala den Wert 0,25. Eine geringe Varianz und damit ein hoher  $r_{wg}$ -Wert sagt aus, dass sich die Gruppenmitglieder in ihren Antworten ähnlicher sind, als dies durch Zufall zu erwarten wäre (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Die Kennzahl  $r_{wg}$  kann den Wertebereich von 0 bis 1 annehmen (Lindell & Brandt, 1999). Obgleich keine eindeutigen Standards zur Beurteilung des  $r_{wg}$ -Wertes existieren, rechtfertigt James (1982) eine Aggregation dann, wenn der  $r_{wg}$ -Wert mindestens .60 erreicht. Andere Autoren fordern hingegen einen Mindestwert von .70 zur Gültigkeit der Aggregation (Chen et al., 2004; George, 1990). LeBreton und Senter (2008) formulieren eigene Standards zur Interpretation der Beurteiler-Übereinstimmung (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Interpretation der Kennzahlen zur Beurteiler-Übereinstimmung (eigene Tabelle nach LeBreton & Senter, 2008, S. 836)

Level of IRA	Substantive Interpretation
.00 to .30	Lack of agreement
.31 to .50	Weak agreement
.51 to .70	Moderate agreement
.71 to .90	Strong agreement
.91 to 100	Very strong agreement

Allerdings empfehlen die Autoren bei der Festlegung von Mindestgrößen die Qualität des Messinstrumentes bei der Analyse zu berücksichtigen: „*We also recommend that researchers consider the psychometric quality and validity evidence for the measures they wish to aggregate and use this information to guide the a priori determination of the minimal level of agreement needed to justify aggregation.*“ (LeBreton & Senter, 2008, S. 836). Will man sicher gehen, dass tatsächlich alle das Gleiche verstanden haben, sollten bei bereits etablierten Instrumenten die Kennzahlen der Aggregation deutlich über .70 liegen. Bei neu entwickelten Instrumenten kann eine Aggregation auch bei geringeren Werten als .70 gerechtfertigt sein.

### 5.3.2 Konsistenz- oder reliabilitätsorientierte Ansätze zur Überprüfung der Zuverlässigkeit eines Urteils auf Gruppenebene: Intraclass Correlation Index

Die **konsistenz-** oder **reliabilitätsorientierten** Ansätze messen die relative Konsistenz der Antworten zwischen den Gruppen und beschreiben somit die Zuverlässigkeit eines Urteils auf Gruppenebene (»interrater reliability«, IRR; Kozlowski & Hattrup, 1992; Bliese, 2000; LeBreton et al., 2003; Tinsley & Weiss, 1975, 2000). Sie überprüfen, ob sich die Mitglieder einer Gruppe in ihren Antworten ähnlicher sind als Mitglieder aus verschiedenen Gruppen. Einer der am häufigsten eingesetzten Indizes zur Bestimmung der Konsistenz und damit der Beurteiler-Reliabilität ist der **Intraclass Correlation Index** (ICC; Shrout & Fleiss, 1979; Snijders & Bosker, 1999; Wirtz & Caspar, 2002) mit den Kennzahlen **ICC(1)** und **ICC(2)**. Beide Formen des ICC werden mittels Varianzanalyse (ANOVA) berechnet. Hierbei stellt das interessierende Konstrukt die abhängige Variable und die Gruppenzugehörigkeit die unabhängige Variable dar.

Der **ICC(1)** (Bartko, 1976; Bryk & Raudenbush, 1992; Bliese, 2000) **vergleicht die Varianz** innerhalb der Gruppe mit der Varianz zwischen den Gruppen. Die Berechnung des ICC(1) kann anhand des F-Tests der ANOVA durchgeführt werden. Es existieren in der Literatur unterschiedliche Berechnungsweisen, in dieser Arbeit wird dem Vorschlag von Shrout und Fleiss (1979) gefolgt:

$$ICC(1) = \frac{\sigma^2_{between}}{\sigma^2_{within} + \sigma^2_{between}} \quad (2)$$

$\sigma^2_{between}$  = Varianz zwischen den Gruppen

$\sigma^2_{within}$  = Varianz innerhalb der Gruppe

Wird ein signifikanter F-Wert ausgewiesen, so bestehen zwischen den Gruppen signifikante Unterschiede. Ein hoher ICC(1)-Wert bedeutet einen großen Effekt aufgrund der



Zugehörigkeit zur Gruppe, ein niedriger Wert einen schwachen Effekt aufgrund der Gruppenzugehörigkeit. Für die Interpretation des ICC(1) werden in der Literatur keine fixen Grenzen definiert, es ist ausreichend, wenn der F-Wert signifikant wird. Bliese (2000) berichtet, dass in der Regel ICC(1)-Werte von .05 bis .20 zu erwarten sind, während höhere Werte als .30 praktisch nie auftreten. Dagegen formuliert James (1982) einen empirisch möglichen Wertebereich des ICC(1) zwischen .00 und .50.

Neben dem ICC(1) wird für die Beurteilung der Unterschiede zwischen den Gruppen noch der ICC(2) eingesetzt (Bartko, 1976; James, 1982). Der **ICC(2)** schätzt die **Reliabilität der Gruppendurchschnitte**. Er gibt damit an, ob die Gruppendurchschnitte der interessierenden Variablen zuverlässig zwischen den Gruppen unterscheiden (Bliese, 2000). Zur Berechnung wird die Formel von James (1982) verwendet:

$$ICC(2) = \frac{MS_{between} - MS_{within}}{MS_{between}} \quad (3)$$

$MS_{between}$  = Mittel der Quadratsumme zwischen den Gruppen

$MS_{within}$  = Mittel der Quadratsumme innerhalb der Gruppe

Der ICC(2)-Wert kann analog zum Alpha-Koeffizient von Cronbach interpretiert werden. Ein ICC(2)-Wert größer .70 ist erstrebenswert, stellt allerdings keine absolute Bedingung für eine Aggregation auf Gruppenebene dar (Chen et al., 2004). Glick (1985) postuliert einen Mindestwert von .60, andere Autoren lassen auch einen Mindestwert unter .60 zu, sofern die Varianzanalyse einen signifikanten F-Wert ausweist (Bliese, 2000; Chen et al., 2004).

Anhand der vorgestellten Kennzahlen  $r_{wg}$ ,  $ICC(1)$  und  $ICC(2)$  kann die Aggregation von Individualdaten auf einem höheren Level, bspw. auf Abteilungsebene, überprüft und gerechtfertigt werden. Daneben bietet sich auch die Durchführung einer Within and Between Analyse (WABA) an, die einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefert, wie im nachfolgenden Abschnitt gezeigt wird.

## 5.4 Within and Between Analysis - WABA

Eine Within and Between Analysis (WABA) ist eine statistische Untersuchungsmethode, um Fragestellungen der Mehrebenenforschung nachzugehen. Sie wurde von Dansereau, Alutto und Yammarino (1984) entwickelt und in einer Vielzahl von Studien eingesetzt (bspw. Yammarino & Naughton, 1996; Somech & Drach-Zahay, 2004; Gooty & Yammarino, 2011). Eine WABA versteht sich nicht als Ersatz für etablierte Mehrebenenanalysen

wie Hierarchisch-Lineare-Modelle («hierarchical linear modeling», HLM; Raudenbusch & Bryk, 2002), sondern als Ergänzung bei bestimmten Fragestellungen (Dansereau, Cho & Yammerino, 2006). Insbesondere empfiehlt sich eine WABA dann, wenn die Gültigkeit der Aggregation von Individualdaten und somit die Wahl der Analyseebene überprüft werden soll.

Zur Durchführung einer WABA wurde von Dansereau und Kollegen (Dansereau, Chandrasekaran, Dumas et al., 1986) ein Fortran 77 Programm mit dem Namen DETECT entwickelt. Dieses Programm kann auf der Internetseite von Fred Dansereau ([www.levelsofanalysis.com](http://www.levelsofanalysis.com)) bezogen werden.

Um eine WABA auch in SPSS rechnen zu können, wurde von O'Connor (2004) eine entsprechende Syntax veröffentlicht, die eine WABA-Auswertung in SPSS oder SAS möglich macht. Diese Syntax ist im Internet erhältlich unter: <http://flash.lakeheadu.ca/~boconno2/levels/levels.htm>. Für die hier vorliegende Studie wurde eine WABA mittels der Syntax von O'Connor in SPSS 16.0 gerechnet (vgl. Abschnitt 7.12).

Da die Analysemethode der WABA im deutschsprachigen Raum relativ unbekannt ist, wird im Folgenden auf die konzeptionellen Grundlagen einer WABA eingegangen (Dansereau, Cho & Yammarino, 2006).

#### **5.4.1 Konzeptionelle Grundlagen einer WABA**

Eine WABA beruht grundsätzlich auf einer Varianzanalyse (ANOVA). Die Varianzanalyse untersucht den Einfluss einer Variablen (unabhängige Variable oder Treatment) auf eine oder mehrere interessierende Variablen (abhängige Variable). Der Mittelwert der abhängigen Variablen repräsentiert den Einfluss des Treatments (mehr zur Varianzanalyse siehe Abschnitt 7.4.3.1). In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ging man davon aus, dass individuelle Abweichungen vom Mittelwert nicht auf den Einfluss der Treatmentvariable zurückzuführen seien, Abweichungen wurden als Fehler interpretiert. Nach der traditionellen Sichtweise ergab sich folgende Interpretation (Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 542):

- Der Mittelwert ( $\bar{X}$ ) repräsentiert das Ergebnis für alle Individuen in einer Gruppe.
- Abweichungen vom Mittelwert ( $X - \bar{X}$ ) repräsentieren Unterschiede zwischen den Individuen in einer Gruppe, die nicht auf die Treatmentvariable zurückzuführen sind (Fehlerterm).

In einer WABA werden **Abweichungen vom Mittelwert** ( $X_i - \bar{X}$ ) für jedes Individuum als sog. »**within-group scores**» bezeichnet, der **Mittelwert** ( $\bar{X}$ ) als »**between-group score**» (Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 542).

Ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat sich eine etwas andere Interpretation etabliert: Der Mittelwert repräsentiert den Gruppenwert, der für Mitglieder einer homogenen Gruppe steht. Abweichungen vom Mittelwert repräsentieren den Wert einer heterogenen Gruppe. Nach diesem Verständnis ergibt sich folgende Interpretation:

- Der Mittelwert ( $\bar{X}$ ) repräsentiert den Wert einer homogenen Gruppe.
- Abweichungen vom Mittelwert ( $X - \bar{X}$ ) repräsentieren Werte einer heterogenen Gruppe.

Vor diesem Hintergrund können Mittelwerte und Abweichungen vom Mittelwert auf zwei Arten interpretiert werden: Mittelwerte repräsentieren Unterschiede zwischen Gruppen oder, der Mittelwert bildet den Wert der aggregierten Individualdaten einer Gruppe ab, wie in der traditionellen Sichtweise. In diesem Sinne repräsentieren Abweichungen vom Mittelwert Unterschiede innerhalb einer Gruppe oder, Abweichungen repräsentieren Unterschiede zwischen den einzelnen Individuen, unabhängig von deren Gruppenzugehörigkeit.

Da eine WABA alle vier Interpretationen zulässt, lassen sich **vier Erklärungsansätze** ableiten, die in der englischsprachigen Notation nach Dansereau, Cho und Yammarino (2006, S. 543) aufgeführt werden:

1. »**Wholes – Homogenous Groups**»: Unterschiedliche Mittelwerte lassen sich durch die Zugehörigkeit zur Gruppe erklären, eine Aggregation von Individualdaten auf Gruppenebene ist sinnvoll.
2. »**Parts – Heterogenous Groups**»: Unterschiede innerhalb der Gruppen sind größer als Unterschiede zwischen den Gruppen, die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt nicht zur Erklärung von Unterschieden in den Mittelwerten bei, eine Aggregation von Individualdaten auf Gruppenebene ist nicht sinnvoll.
3. »**Equivocal**»: Es zeigen sich Unterschiede zwischen den Gruppen, aber auch Unterschiede innerhalb der Gruppen, die Aggregation von Individualdaten auf Gruppenebene ist möglich, genauso wie die Verwendung der Individualdaten.
4. »**Null**»: Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede, eine konkrete Aussage ist nicht möglich, eine Aggregation auf Gruppenebene nicht gerechtfertigt.

Ausgangspunkt einer WABA ist immer die Korrelation zwischen zwei Variablen. Grundsätzlich kann eine WABA auch mit Zusammenhängen zwischen mehr als zwei Variablen und mit Effekten auf mehreren Ebenen umgehen («multiple-level analysis», Dansereau, Alutto & Yammarino, 1984), aus Gründen der Verständlichkeit wird an dieser Stelle die Darstellung auf einfache Zusammenhänge zwischen zwei Variablen und dem Einfluss einer Ebene («single-level analysis») begrenzt. Die Daten werden nun auf einem höheren Level nach Ihrer Gruppenzugehörigkeit (z.B. Mitarbeiter nach Abteilungen, Schüler nach Schulklassen) aggregiert. Im nächsten Schritt wird die Korrelation in zwei Modelle zerlegt: In ein Modell innerhalb der Gruppe («**within-group model**») und in ein Modell zwischen den Gruppen («**between-group model**»). Im Anschluss werden für beide Modelle die Korrelationen und Varianzen getrennt ermittelt und auf Unterschiedlichkeit geprüft.

Das Vorgehen in einer WABA läuft somit vereinfachend gesagt in drei Schritten ab (Yammarino & Markham, 1992; O'Connor, 2004): **Im ersten Schritt** (WABA I) wird mittels einer Varianzanalyse für jede Variable überprüft, wie sich die **Varianz** verhält. Ist die Varianz zwischen den Gruppen ( $\eta_B$ ; »eta between-group«) größer, kleiner oder gleich der Varianz innerhalb der Gruppen ( $\eta_W$ ; »eta within-group«)? **Im zweiten Schritt** (WABA II) wird die Beziehung der Variablen anhand der **Korrelation** überprüft. Ist die Korrelation zwischen den Gruppen ( $r_{BXY}$ ; »between-groups-correlation«) größer, kleiner oder gleich der Korrelation innerhalb der Gruppen ( $r_{WXY}$ ; »within-groups-correlation«)? **Im dritten und letzten Schritt** (WABA III) werden die vorliegenden Ergebnisse auf Konsistenz überprüft und ein abschließendes Ergebnis formuliert.

Zusammenfassend kann das Ergebnis mit der folgenden Gleichung beschrieben werden (O'Connor, 2004, S. 21; Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 543):

$$r_{XY} = (r_{BXY})(\eta_{BX})(\eta_{BY}) + (r_{WXY})(\eta_{WX})(\eta_{WY}) \quad (4)$$

$r_{XY}$  = Korrelation total zwischen X und Y

$r_{BXY}$  = Korrelation zwischen den Gruppen («between-group correlation»)

$\eta_{BX}$  = Varianz zwischen den Gruppen für X («between-group variation of X»)

$\eta_{BY}$  = Varianz zwischen den Gruppen für Y («between-group variation of Y»)

$r_{WXY}$  = Korrelation innerhalb der Gruppe («within-group correlation»)

$\eta_{WX}$  = Varianz innerhalb der Gruppe für X («within-group variation of X»)

$\eta_{WY}$  = Varianz innerhalb der Gruppe für Y («within-group variation of Y»)

Die Gleichung macht deutlich, dass bei einer WABA die Korrelation zwischen den Variablen X und Y in zwei Komponenten zerlegt wird: In einen Anteil zwischen den Gruppen, der die Ähnlichkeit oder Unterschiedlichkeit der Daten aufgrund der Zugehörigkeit zur Gruppe

beschreibt und in einen Anteil innerhalb der Gruppen, der die Ähnlichkeit oder Unterschiedlichkeit der Daten innerhalb der Gruppen erfasst und durch die Abweichungen der einzelnen Daten von den jeweiligen Gruppenmittelwerten ermittelt wird (O'Connor, 2004).

Im Vergleich zu den im vorherigen Abschnitt vorgestellten Kennzahlen ( $r_{wg}$ ,  $ICC(1)$  und  $ICC(2)$ ) ermöglicht die WABA Zusammenhänge detaillierter zu untersuchen und exaktere Aussagen über mögliche Effekte aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Analyseebene zu treffen. Anstatt nur ja/nein-Aussagen über die Zulässigkeit der Aggregation zu treffen, stehen nach Durchführung einer WABA vier unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten zur Verfügung. Im Folgenden werden die einzelnen Rechenschritte einer WABA im Detail erläutert.

#### 5.4.2 Die einzelnen Rechenschritte einer WABA

Die Rechenschritte einer WABA lassen sich in zwei Vorgänge aufteilen: Im ersten Teil werden die notwendigen Komponenten ermittelt, aus denen sich die Gesamtkorrelation zusammensetzt (vgl. Formel (4)). Im zweiten Schritte werden Signifikanztests durchgeführt, um eine Aussage über die statistische Bedeutsamkeit der Unterschiede zu treffen. Die einzelnen Rechenschritte und Komponenten sind (Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 543-545):

1.  $r_{XY}$  : Die Totalkorrelation der Variablen X und Y unabhängig von der Analyseebene, in der Regel wird die Korrelation auf Individualebene berechnet. Diese Totalkorrelation wird in die folgenden sechs Komponenten aufgespalten.
2.  $r_{BXY}$  = »between-group correlation« von X und Y. Beschreibt die Korrelation der Gruppenmittelwerte für jede Variable.
3.  $\eta_{BX}$  = »between-group variation« von X. Beschreibt die Varianz von X zwischen den Gruppen. Errechnet sich wie folgt:

$$\eta_{BX} = \sqrt{\frac{QS_{between}}{QS_{total}}} \quad (5)$$

$QS_{between}$  = Quadratsumme zwischen den Gruppen

$QS_{total}$  = Quadratsumme total

4.  $\eta_{BY}$  = »between-group variation« von Y. Beschreibt die Varianz von Y zwischen den Gruppen. Errechnet sich analog zur Formel (5) für Y.

5.  $r_{WXY}$  = »within-group correlation« von X und Y. Beschreibt die Korrelation der Abweichungen der Individualwerte vom jeweiligen Gruppenmittelwert. In der multivariaten ANOVA wird diese auch als »pooled-within-group correlation« bezeichnet.
6.  $\eta_{WX}$  = »within-group variation« von X. Beschreibt die Varianz von X innerhalb der Gruppe. Errechnet sich analog zur Formel (5) wie folgt:

$$\eta_{WX} = \sqrt{\frac{QS_{within}}{QS_{total}}} \quad (6)$$

$QS_{within}$  = Quadratsumme innerhalb der Gruppen

$QS_{total}$  = Quadratsumme total

7.  $\eta_{WY}$  = »within-group variation« von Y. Beschreibt die Varianz von Y innerhalb der Gruppe. Errechnet sich analog zur Formel (6) für Y.

Im nächsten Schritt werden die beiden Modelle – between und within – errechnet:

8.  $(r_{BXY})(\eta_{BX})(\eta_{BY})$  = »between-component« oder auch »between-group model«. Enthält den Teil der Korrelation, der aufgrund der Varianz und Kovarianz zwischen den Gruppen zustande kommt. Errechnet sich durch Multiplikation der Terme 2, 3 und 4 in dieser Liste.
9.  $(r_{WXY})(\eta_{WX})(\eta_{WY})$  = »within-component« oder auch »within-group model«. Enthält den Teil der Korrelation, der aufgrund der Varianz und Kovarianz innerhalb der Gruppen zustande kommt. Errechnet sich durch Multiplikation der Terme 5, 6 und 7 in dieser Liste.

Damit ist der erste Teil der Rechenschritte erledigt. Im Anschluss werden die einzelnen Modelle auf Signifikanz getestet. Bei der WABA werden hierbei zwei Signifikanzvarianten unterschieden:

- zum einen die **statistische Signifikanz**, die mittels F-Test und Z-Test überprüft wird,
- zum anderen die **praktische Signifikanz**, die mittels A-Test und E-Test geprüft wird.

Beide Modelle – between und within – werden jeweils auf statistische und praktische Signifikanz getestet. Auf alle vier Tests wird nachfolgend eingegangen.

10. A-Test: Zuerst erfolgt ein Test auf praktische Signifikanz der Unterschiede der beiden Modell-Korrelationen ( $r_{BXY}$  vs.  $r_{WXY}$ ) in Form des A-Tests. Hierzu werden beide berechneten Korrelationen in Bogenmaße eines Winkels umgerechnet (durch Berechnung der Inversen Cosinus der Korrelation). Danach werden die Winkel subtrahiert ( $\text{Winkel}_{\text{within}} - \text{Winkel}_{\text{between}}$ ). Da ein großer Winkel gleichbedeutend mit einer kleinen Korrelation ist (z.B. für  $r = 0$ , Winkel =  $90^\circ$ ; für  $r = 1$ , Winkel =  $0^\circ$ ) bedeutet ein großer A-Wert auf eine große Korrelation zwischen den Gruppen. Die Syntax von O'Connor (2004) bietet für den A-Test Richtwerte für die Interpretation an, diese werden in Tabelle 11 berichtet.

Tabelle 11: Richtwerte für die Interpretation der Ergebnisse im A-Test (eigene Tabelle in Anlehnung an die WABA-Prozedur von O'Connor, 2004).

Wert im A-Test	Interpretation	Folgerung
$\geq 0,2618$	Wholes $15^\circ$	Unterschiede signifikant, Unterschiede sind zwischen den Gruppen stärker als zwischen den Individuen
$\geq 0,5236$	Wholes $30^\circ$	Unterschiede deutlich signifikant, Unterschiede sind zwischen den Gruppen deutlich stärker als zwischen den Individuen
$\leq -0,2618$	Parts $15^\circ$	Unterschiede signifikant, Unterschiede sind zwischen den Gruppen geringer als zwischen den Individuen
$\leq -0,5236$	Parts $30^\circ$	Unterschiede deutlich signifikant, Unterschiede sind zwischen den Gruppen deutlich geringer als zwischen den Individuen
$-0,2168 < A < 0,2618$	Null	Unterschiede nicht signifikant, eine Aussage ist nicht möglich

Nach Durchführung des A-Tests wird für die Korrelation der beiden Modellen die statistische Signifikanz mittels Z-Test überprüft.

11. Z-Test: Die statistische Signifikanz der Unterschiede zwischen den Korrelationen beider Modelle wird anhand des Z-Tests ermittelt. Hierfür müssen beide Korrelationen zuerst in ihre korrespondierenden Z-Werte mittels Fisher's  $r$  transformiert werden. Die Syntax von O'Connor (2004) bietet auch hier Unterstützung, indem sie die Z-Werte kalkuliert und die Signifikanz mittels p-Wert berichtet. Der Vollständigkeit wegen wird die detaillierte Kalkulation des Z-Werts an dieser Stelle aufgeführt:

$$Z = \frac{Z_{\text{between}} - Z_{\text{within}}}{\sqrt{\frac{1}{N - J - 2} + \frac{1}{J - 3}}} \quad (7)$$

$N$  = Anzahl der Fälle,  $J$  = Anzahl der Gruppen

12. E-Test: Anhand des E-Tests wird die praktische Signifikanz der Unterschiede in den Varianzen beider Modelle für jede Variable geprüft. Auch hier werden die jeweiligen Eta-Werte ( $\eta_{BX}$  bzw.  $\eta_{BY}$  und  $\eta_{WX}$  bzw.  $\eta_{WY}$ ) in Winkelmaße umgerechnet. Die Prozedur von O'Connor (2004) übernimmt auch diese Aufgabe und bietet entsprechende Richtwerte für die Interpretation an, diese werden in Tabelle 12 berichtet.

Tabelle 12: Richtwerte für die Interpretation der Ergebnisse im E-Test (eigene Tabelle in Anlehnung an die WABA-Prozedur von O'Connor, 2004).

Wert im E-Test	Interpretation	Folgerung
$\geq 1,30323$	Wholes 15°	Unterschiede signifikant, innerhalb der Gruppe gibt es weniger Variation als zwischen den Gruppen, die Gruppenmitglieder zeigen ähnliche Einstellungen
$\geq 1,73205$	Wholes 30°	Unterschiede stark signifikant, innerhalb der Gruppe gibt es weniger Variation als zwischen den Gruppen, die Gruppenmitglieder zeigen deutlich ähnliche Einstellungen
$\leq 0,76733$	Parts 15°	Unterschiede signifikant, innerhalb der Gruppe gibt es mehr Variation als zwischen den Gruppen, die Gruppenmitglieder zeigen heterogene Einstellungen
$\leq 0,57735$	Parts 30°	Unterschiede stark signifikant, innerhalb der Gruppe gibt es deutlich mehr Variation als zwischen den Gruppen, die Gruppenmitglieder zeigen deutlich heterogene Einstellungen
$0,57735 < E < 1,30323$	Null	Unterschiede nicht signifikant, eine Aussage ist nicht möglich

13. F-Test: Zum Abschluss wird anhand des F-Tests die statistische Signifikanz der Unterschiede in den Varianzen beider Modelle für jede Variable getestet. Der F-Wert wird analog zur ANOVA ermittelt. Weist der F-Wert einen signifikanten Wert auf, lässt sich ein Effekt aufgrund der Zugehörigkeit zur Gruppe nachweisen.

Die Zerlegung der Gesamtkorrelation in die beiden Modelle »within-group model« und »between-group model« und die anschließende Testung ermöglichen es, den Einfluss der Analyseebene auf den Zusammenhang zwischen Variablen differenzierter zu betrachten, als es die o.g. Kennzahlen der Aggregation erlauben. Auch wenn die o.g. Rechenschritte den Eindruck vermitteln, die Berechnung einer WABA erfordere einigen Aufwand, so ist die Durchführung mit Hilfe der Syntax von O'Conner (2004) in SPSS gut realisierbar. An einem konkreten Beispiel wird nachfolgend die Ergebnisdarstellung einer WABA erläutert und es werden zusätzlich Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse vorgestellt.



### 5.4.3 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse einer WABA

Das nachfolgende Beispiel beruht auf simulierten Datensätzen von Dansereau, Cho und Yammarino (2006), diese können unter den o.g. Internetadressen bezogen werden. An dieser Stelle wird das Beispiel einer «single-level» Analyse auf Gruppenebene für den Zusammenhang zwischen Vertrauenswürdigkeit (x) und Delegation von Aufgaben (y) gewählt (Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 548-549). Die Ergebnisse der WABA werden in Tabelle 13 berichtet.

Tabelle 13: Ergebnis einer WABA zum Zusammenhang zwischen Vertrauenswürdigkeit und Aufgabendelegation auf Gruppenebene (eigene Tabelle nach Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 549).

	Vertrauenswürdigkeit (x) und Delegation von Aufgaben (y)	
Number of persons	40	
Number of groups	20	
Total correlation (individual level)	,76**	
<b>Between-group model</b>		
Between-group correlation ( $r_{BXY}$ )	-,197	
Between group variation		
Trustworthiness ( $\eta_{BX}$ )	,285	
Delegated Activities ( $\eta_{BY}$ )	,278	
Between-group component ( $r_{BXY}(\eta_{BX})(\eta_{BY})$ )	(-,197)(,285)(,278) = -,02	
<b>Within-group model</b>		
Within-group correlation ( $r_{WXY}$ )	,844**	
Within group variation		
Trustworthiness ( $\eta_{WX}$ )	,959	
Delegated Activities ( $\eta_{WY}$ )	,961	
Within-group component ( $r_{WXY}(\eta_{WX})(\eta_{WY})$ )	(,844)(,959)(,961)=,78	
<b>Differences</b>		
Between correlation versus within correlation		
A test	-,81 <sup>††</sup>	} WABA II
Z test	-3,06**	
Between variation versus within variation		
Trustworthiness		
E ratio = $\eta_B / \eta_W$	,30 <sup>††</sup>	} WABA I
F ratio = $(1/E^2)(J-1)/(N-J)$	10,78**	
Delegated Activities		
E ratio = $\eta_B / \eta_W$	,29 <sup>††</sup>	
F ratio = $(1/E^2)(J-1)/(N-J)$	11,32**	} WABA III
<b>Induction</b>	<b>Group Parts</b>	

Anmerkungen: \*p < .05 \*\*p < .01, <sup>†</sup>θ > 15°, <sup>††</sup>θ > 30°.

Die dahinterstehende Hypothese lautet: *Die Delegation von Aufgaben an Einzelne ist von deren Vertrauenswürdigkeit abhängig*. Es wird erwartet, dass die Zugehörigkeit zur Gruppe keinen Einfluss auf die Zusammenhänge zwischen Delegation und Vertrauenswürdigkeit nimmt. Nur Personen denen man vertraut, wird man auch Aufgaben delegieren, dabei sollte die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe keine Rolle spielen. Die Schlussfolgerung aus den WABA-Ergebnissen sollte dann »Parts« lauten und somit auf heterogene Gruppen hinweisen.

Wie die Ergebnisse in Tabelle 13 zeigen, ist das »within-group model« deutlich größer als das »between-group model«, dies deutet auf heterogene Gruppen hin. Wie sehen die Ergebnisse im Detail dazu aus? Die »between-group correlation« mit -0,197 ist signifikant geringer als die »within-group correlation« mit 0,844. D.h. der Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen, Vertrauenswürdigkeit und Delegation von Aufgaben, ist innerhalb der Gruppe geringer als zwischen den Gruppen. Auch die Inspektion der eta-Werte weist in die gleiche Richtung. Die »between-group variation«, vereinfachend gesagt die Varianzaufklärung zwischen den Gruppen, fällt mit 0,285 für X und 0,287 für Y geringer als die »within-group variation« für beide Variablen. D.h. zwischen den Gruppen zeigt sich weniger Variation als innerhalb der Gruppen. Dies bedeutet auch, dass der Erklärungsanteil der Gruppenzugehörigkeit gering ist. Nach Notation der WABA lautet das Ergebnis der Analyse »Parts« und zeigt, dass die Gruppenmitglieder bezüglich der beiden Variablen eher heterogene Ansichten vertreten.

Die o.g. Hypothese, dass die Gruppenzugehörigkeit keinen Einfluss auf die Delegation von Aufgaben nimmt, kann damit bestätigt werden. Die Delegation von Aufgaben ist alleine davon abhängig wie vertrauenswürdig der Andere eingeschätzt wird und nicht, ob er Mitglied der gleichen Gruppe ist. Damit kann auch eine Entscheidung bezüglich der Gültigkeit der Aggregation von Individualdaten auf Gruppenebene getroffen werden. Die Aggregation von Individualdaten und damit die Verwendung von Gruppenmittelwerten wird in diesem Fall nicht empfohlen. Die korrekte Analyseebene für diesen Fall stellt somit die Individualebene und nicht die Gruppenebene dar.

Für die Beurteilung einer WABA werden in der Tabelle 14 einige „Daumenregeln“ zusammen gestellt, die die Interpretation der Ergebnisse erleichtern sollen. Diese beziehen sich auf den einfachen Fall einer »single-level« Analyse auf Gruppenebene, analog zu dem o.g. Beispielfall. Es ist selbstverständlich, dass dies nur erste Anhaltspunkte für die Interpretation sein können.

Tabelle 14: „Daumenregeln“ zur Interpretation der Ergebnisse einer WABA.

„Daumenregel“	Folgerung
within-group model < between group model	Wholes
$\eta_{WX} < \eta_{BX}$ bzw. $\eta_{WY} < \eta_{BY}$ (E- und F-Test signifikant)	
$r_{WXY} < r_{BXY}$ (A- und Z-Test signifikant)	
Je kleiner $\eta_{WX}$ bzw. $\eta_{WY}$ , umso größer ist der Erklärungsanteil der Gruppenzugehörigkeit, umso ähnlicher sind sich die Mitglieder einer Gruppe	
within-group model > between group model	Parts
$\eta_{WX} > \eta_{BX}$ bzw. $\eta_{WY} > \eta_{BY}$ (E- und F-Test signifikant)	
$r_{WXY} > r_{BXY}$ (A- und Z-Test signifikant)	
Je größer $\eta_{WX}$ bzw. $\eta_{WY}$ , umso geringer ist der Erklärungsanteil der Gruppenzugehörigkeit, umso unähnlicher sind sich die Mitglieder einer Gruppe	
within-group model = between group model	Equivocal
$\eta_{WX} = \eta_{BX}$ bzw. $\eta_{WY} = \eta_{BY}$ (E- und F-Test nicht signifikant)	
$r_{WXY} = r_{BXY}$ (A- und Z-Test nicht signifikant)	

Für eine detaillierte Ergebnisanalyse, insbesondere wenn sich die Ergebnisse nicht mit Hilfe der o.g. „Daumenregeln“ interpretieren lassen oder nicht eindeutig sind, haben Dansereau, Cho und Yammarino (2006) Empfehlungen ausgesprochen, diese werden in Tabelle 15 berichtet. Die Kennzeichnung WABA I und WABA II bezieht sich auf die jeweiligen Differenztests, mit WABA I werden die Differenztest bezüglich der eta-Anteile, mit WABA II die Differenztests bezüglich der Korrelationen und mit WABA III die finale Schlussfolgerung bezeichnet (siehe hierzu auch die Hinweise bei der Ergebnisdarstellung in Tabelle 13).

Tabelle 15: Empfehlungen für die Interpretation der WABA-Ergebnisse (eigene Tabelle nach Dansereau, Cho & Yammarino, 2006, S. 569; Dansereau, Alluto & Yammarino, 1984, S. 184).

WABA I Induction	WABA II Induction	WABA III Final Induction
<b>Stronger inference</b>		
Wholes	Wholes	Wholes
Parts	Parts	Parts
Equivocal	Equivocal	Equivocal
Inexplicable	Inexplicable	Inexplicable
<b>Weaker inference</b>		
Equivocal	Wholes	Weaker Wholes
Wholes	Inexplicable	Weaker Wholes
Equivocal	Parts	Weaker Parts
Parts	Inexplicable	Weaker Parts
<b>Range restriction</b>		
Wholes	Parts	None
Parts	Wholes	None
Wholes	Equivocal	None
Parts	Equivocal	None
<b>Ambiguous and inconsistent finding</b>		
Inexplicable	Parts	None
Inexplicable	Wholes	None
Inexplicable	Equivocal	None
Equivocal	Inexplicable	None

## 5.5 Fazit

Wie gezeigt wurde, sind bei organisationspsychologischen Fragestellungen auch Einflüsse der hierarchischen Struktur zu berücksichtigen. Mitarbeiter bewegen sich in Teams und Abteilungen, Abteilungen gehören zu bestimmten Bereichen oder Divisionen und so weiter. Mitarbeiter agieren daher nicht frei von Einflüssen anderer, wie bspw. der direkten Kollegen oder des unmittelbaren Vorgesetzten. Wie bereits an anderen Stelle angesprochen, werden hierbei soziale Einflussprozesse wirksam (z.B. emotionale Übertragung, soziale Information). Werden Zusammenhänge in Organisationen untersucht, wie bspw. der Einfluss der Integrationsgestaltung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, so ist dabei auch immer der Frage nach der korrekten Analyseebene nachzugehen. Sind beobachtete Effekte aufgrund von Unterschieden zwischen Individuen zustande gekommen oder sind hierbei Einflüsse der Gruppe (oder anderer Ebenen) relevant? Diese Fragestellungen

können mit Hilfe einer WABA beantwortet werden. Darüber hinaus ist eine WABA immer dann sinnvoll, wenn Individualdaten aggregiert und Gruppenmittelwerte als interessierende Variablen untersucht werden sollen (z.B. bei Längsschnittstudien). Die Frage, ob eine Aggregation gerechtfertigt ist oder nicht, kann mit Hilfe einer WABA beantwortet werden. Nur wenn die Gruppe homogen ist, d.h. die Mitglieder ähnliche Werte aufweisen und sich ausreichend von den anderen Gruppen unterscheiden, kann ein Gruppenmittelwert ein geeigneter Kennwert für weitere Analysen sein. Die WABA stellt somit ein nützliches Instrument dar, um Effekte der Analyseebene zu untersuchen. Sie ist kein Ersatz für etablierte Mehrebenenmodelle, sondern eine sinnvolle Ergänzung, um vertiefende Einblicke in die Struktur und Zusammenhänge der Daten zu erhalten.

## 6. Ableitung der Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den psychologischen Faktoren der Post Merger Integration. Zu Beginn wurde ein Grundverständnis für mögliche psychologische Faktoren geschaffen sowie unterschiedliche Systematisierungsansätze vorgestellt. Darüber hinaus wurde aufbauend auf dem Verständnis des Organisationsklimas das Konzept des Integrationsklimas entwickelt. Mit diesem relativ neuen Konzept wird die Wahrnehmung der Integrationsaktivitäten durch die Mitarbeiter sowie deren Einstellung zur Integration erfasst. Im Anschluss wurde das Konzept der Beteiligung diskutiert und die Möglichkeiten und Wirkungen der unmittelbaren und mittelbaren Beteiligung im Integrationsprozess aufgezeigt. Im Anschluss wurden die beiden zentralen Ergebnisvariablen Arbeitszufriedenheit und Commitments und die entsprechenden bisherigen empirischen Befunde im Rahmen von M&A vorgestellt. Zum Abschluss wurden Fragestellungen der Mehrebenenforschung und die Methode der WABA vorgestellt, mit der die Gültigkeit der Aggregation von Individualdaten überprüft werden kann.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Forschungsstudie **vier Ziele**:

- **Ziel 1:** Ausgehend von einem Grundverständnis der psychologischen Faktoren der Post Merger Integration und einem systematischen Überblick über relevante Faktoren soll eine inhaltliche Klärung des Konzepts des Integrationsklimas vorgenommen werden.
- **Ziel 2:** Weiterhin wird in dieser Arbeit die Aufdeckung zentraler Zusammenhänge zwischen Integrationsklima und bedeutender Einstellungskonzepte, wie Arbeitszufriedenheit und Commitment angestrebt. Schließlich soll die Entwicklung der zentralen Einstellungskonzepte im Kontext einer exemplarischen M&A-Fallstudie aufgezeigt werden.
- **Ziel 3:** Darüber hinaus sollen zentrale Faktoren des Integrationsmanagements, hierbei insbesondere die Relevanz der persönlichen Mitwirkung an Integrationsaktivitäten diskutiert werden.
- **Ziel 4:** Aus den gewonnenen Erkenntnissen sollen Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Post Merger Integration sowie für die Evaluierung der personellen und kulturellen Integration abgeleitet werden.

In Anlehnung an die formulierten Zielsetzungen und unter Berücksichtigung der Überlegungen in den vorangegangenen Abschnitten wird ein Arbeitsmodell skizziert, das einen Überblick über die zu untersuchenden Konzepte erlaubt (vgl. Abbildung 19).

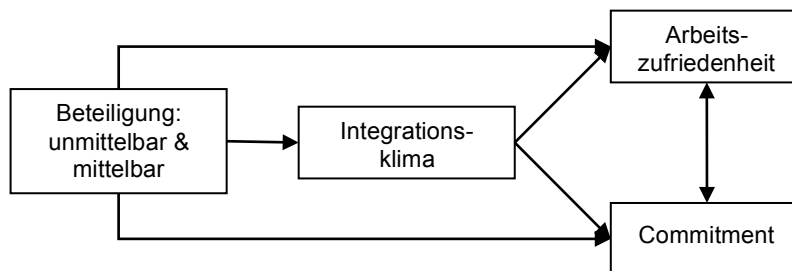


Abbildung 19: Arbeitsmodell zum Zusammenhang zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment und dem Einfluss der Beteiligung.

Das Arbeitsmodell postuliert einen direkten Einfluss der Beteiligung auf das Integrationsklima, sowie direkte Einflusspfade auf Arbeitszufriedenheit und Commitment. Darüber hinaus werden auch direkte Beziehungen zwischen dem Integrationsklima und der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment unterstellt.

Es gilt nun im empirischen Teil dieser Arbeit diese Beziehungsstrukturen zu überprüfen. Hierzu werden unterschiedliche Forschungsfragen formuliert. Zum einen die Frage nach den zentralen Zusammenhängen zwischen Integrationsklima und den vorgestellten Einstellungskonzepten Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie der Einflussrichtung dieser Zusammenhänge. Die **Forschungsfragen** hierzu lauten:

- 
- *Welche Zusammenhänge zeigen zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment im Rahmen der Post Merger Integration?*
  - *Nimmt das Integrationsklima Einfluss auf die Veränderung von Zufriedenheit und Commitment im Zeitablauf?*
- 

Zusätzlich wird der Einfluss der Beteiligung an den Integrationsaktivitäten auf die hier interessierenden Konzepte Integrationsklimas, Arbeitszufriedenheit und Commitment untersucht. Dazu werden folgende **Forschungsfragen** formuliert:

- 
- *Bestehen Unterschiede in der Bewertung des Integrationsklimas, der Arbeitszufriedenheit und des Commitments aufgrund der Beteiligung an Integrationsaktivitäten?*
  - *Lässt sich auch ein Einfluss der mittelbaren Beteiligung nachweisen?*
-

Darüber hinaus gilt es zu überprüfen, ob sich auch in dieser exemplarischen Fallstudie negative Entwicklungen in den Einstellungskonzepten im Zusammenhang mit der Post Merger Integration zeigen und ob, diese Entwicklung von der Bewertung der Post Merger beeinflusst sind. Die **Forschungsfragen** lauten hierzu:

- 
- *Wie verändert sich die Arbeitszufriedenheit und das Commitment aufgrund der Integrationsaktivitäten?*
  - *Welche Rolle spielt hierbei die Zugehörigkeit zur eigenen Abteilung und, ist die Aggregation von Individualdaten für den Längsschnittvergleich gerechtfertigt?*
- 

Diese Forschungsfragen werden im nachfolgenden empirischen Teil anhand einer Fallstudie aus der Unternehmenspraxis beantwortet. Hierzu werden folgende **Hypothesen** aufgestellt:

Tabelle 16: Aufstellung der Hypothesen für die Fallstudien-Untersuchung.

1a	<i>Es bestehen Unterschiede in der Bewertung des Integrationsklimas aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen</i>
1b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>
1c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>
2a	<i>Es bestehen Unterschiede in Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.</i>
2b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>
2c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>
3a	<i>Es bestehen Unterschiede im Commitment der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.</i>
3b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>
3c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>



- Fortsetzung -

4a	<i>Die Beteiligung an Integrationsmaßnahmen wirkt sich positiv auf die Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment aus.</i>
4b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höhere Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind</i>
4c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind</i>
5	<i>Zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment während der Post Merger Integration bestehen positive Zusammenhänge.</i>
6	<i>Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus.</i>
7	<i>Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf das Commitment der Mitarbeiter aus.</i>
8	<i>Es wird ein starker Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment postuliert. Die kausale Einflussrichtung geht hierbei von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment aus.</i>
9	<i>Das Integrationsklima steht in positivem Zusammenhang zur Veränderung der Arbeitszufriedenheit und des Commitments.</i>
10a	<i>Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit bei. Die Aggregation auf Gruppenebene ist gerechtfertigt.</i>
10b	<i>Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Integrationsklima und Commitment bei. Die Aggregation auf Gruppen-ebene ist gerechtfertigt.</i>
10c	<i>Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeitszufriedenheit und Commitment bei. Die Aggregation auf Gruppenebene ist gerechtfertigt.</i>

## **7. Empirie: Psychologische Faktoren der Post Merger Integration**

In den vorangehenden Abschnitten dieser Arbeit wurden die psychologischen Faktoren der Post Merger Integration dargestellt. Aus der Vielzahl möglicher Faktoren sind insbesondere die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment von besonderem Interesse. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass die Erhebung des Integrationsklimas einen wertvollen Beitrag leistet und in bisherigen Studien zur Post Merger Integration bis auf wenige Ausnahmen (bspw. Weiss, 2005) nicht thematisiert wurde. Diese Forschungslücke führte zu den in Abschnitt 6 formulierten Forschungsfragen, die mit Hilfe einer Fallstudie aus der Unternehmenspraxis untersucht werden. Diese Untersuchung basiert auf Datenmaterial aus Mitarbeiterbefragungen einer Organisation zu zwei Erhebungszeitpunkten. Zwischen beiden Erhebungszeitpunkten wurde die Organisation von einem konkurrierenden Unternehmen übernommen und die Integration schrittweise vorgenommen.

In Abschnitt 7.1 werden grundsätzliche Fragen zum Design der Studie beantwortet. Danach erfolgt in Abschnitt 7.2 die Beschreibung der Stichprobe sowie die Darstellung des Befragungsinstruments. Im ersten Schritt der Analyse werden die Ergebnisse der Integrationsklima-Skala sowie der Einfluss der Beteiligung auf die Bewertung des Integrationsklimas untersucht (Abschnitt 7.4). Daran schließen sich die Untersuchungen zur Ausprägungshöhe der Arbeitszufriedenheit sowie zum Einfluss der Beteiligung auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit an (Abschnitt 7.5). In vergleichbarer Weise werden die Ergebnisse zum Commitment sowie der Aspekt der Beteiligung auf das Commitment analysiert (Abschnitt 7.6). Im Anschluss erfolgt eine integrative Betrachtung der Zusammenhänge zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment (Abschnitt 7.8). Danach erfolgt eine Untersuchung der Längsschnittdaten, beginnend mit der Veränderungsmessung von Arbeitszufriedenheit und Commitment (Abschnitt 7.9) und der Zusammenhangsanalyse von Zufriedenheit und Commitment (Abschnitt 7.10). Im Rahmen einer Längsschnittanalyse wird der Einfluss des Integrationsklimas auf die Veränderung von Arbeitszufriedenheit und Commitment untersucht (Abschnitt 7.11). Zum Abschluss wird der Effekt der Gruppenzugehörigkeit anhand einer WABA untersucht (Abschnitt 7.12). Abschnitt 7.13 fasst die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit zusammen.

## 7.1 Grundsätzliche Fragen zum Design

Die Durchführung von Studien zur Post Merger Integration wird von einigen Herausforderungen begleitet: Zunächst ist es überraschend, dass bisher nur wenige Forschungsarbeiten zu den unterschiedlichen Post Merger-Aktivitäten vorliegen (Jansen & Brugger, 2008). Gründe hierfür sehen Jansen und Brugger (2008) vor allem darin, dass das Thema Integration zu Beginn der ersten M&A-Aktivitäten noch keine Bedeutung hatte. Eine besondere Kompetenz zur Integration der Unternehmen war in den Anfangsjahren noch nicht ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen und der Erfahrungen, die im Zusammenhang mit M&A gewonnen wurden, wird den Integrationsbemühungen inzwischen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. So erfordern beispielsweise grenzüberschreitende Transaktionen zusätzliche Anstrengungen, um den nationalen Kulturen im neu geschaffenen Unternehmen eine gemeinsame Basis zu verschaffen.

Zum anderen sind Forschungsstudien im Kontext von M&A relativ schwierig zu organisieren, da in der Planungsphase einer Studie häufig nicht bekannt ist, welche Unternehmen im nächsten Zeitraum fusionieren oder wer welche Akquisitionen geplant hat. Daher beschränkt sich ein Großteil der bisher veröffentlichten Studien auf Einzelfallbeschreibungen oder a-posteriori Befragungen der beteiligten Manager oder Mitarbeiter. Dabei besteht die Gefahr, dass die Befragten sich an Ereignisse im Zusammenhang mit der Integration systematisch verzerrt erinnern (bspw. „Baseline-Error“<sup>7</sup>). Darüber hinaus findet ein Großteil der Pre-Merger-Aktivitäten unter anderem aus rechtlichen Gründen unter Wahrung der Geheimhaltung statt. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass umfassende Studien oder Befragungen der Mitarbeiter im Rahmen der Post Merger Integration nicht einfach zu gestalten sind.

Aufgrund dieser Herausforderungen wurde die Untersuchung der hier interessierenden Fragestellung an einer einzelnen Fallstudie aus der Praxis durchgeführt. In Anlehnung an Yin (1994) ist eine einzelne Fallstudie immer dann sinnvoll, wenn der Zweck der Untersuchung aufschlussreich für die Unternehmenspraxis ist. Da für viele Unternehmen M&A eher seltene Ereignisse bleiben, die Integration des übernommenen Unternehmens aber ausschlaggebend für den Erfolg der Transaktion ist, kann man davon ausgehen, dass

---

<sup>7</sup> Unter dem „Baseline-Error“ bezeichnet man in den Sozialwissenschaften das Phänomen, die Auftretenswahrscheinlichkeit von Ereignissen falsch einzuschätzen. Dabei orientiert man sich nicht an der objektiven Häufigkeit, der sog. Baseline, sondern hält irrtümlich besonders prägnanten, im Gedächtnis verfügbare oder typische Ereignisse für besonders wahrscheinlich (Bortz & Döring, 2005, S. 183-184).

diese Unternehmen über wenig Erfahrungen mit Transaktionen verfügen. Für eine Vielzahl von Unternehmen sind die Ergebnisse der hier untersuchten Fragestellung daher relevant für die Gestaltung des Integrationsprozesses und in Anlehnung an Yin (1994) damit relevant für die Unternehmenspraxis. Damit verbunden ist der Wunsch, dass die Ergebnisse dieser Studie dazu beitragen, den Zusammenschluss von Unternehmen erfolgreicher zu gestalten.

Die Erhebung der für die Fragestellung relevanten Konstrukte Arbeitszufriedenheit, Commitment und Integrationsklima wurde mittels Fragebogen im Rahmen von umfassenden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Der Fragebogen als Forschungsmethode gilt als der „... *Königsweg der a.o.-psychologischen Forschung*“ (Bungard, Holling & Schultze-Gambard, 1996, S. 91) und er ist gleichzeitig das gebräuchlichste Verfahren im Rahmen der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Der Fragebogen als Forschungsmethode bietet verschiedene Vorteile: Zum einen ermöglicht er die Befragung einer großen Anzahl von Personen, bei relativ geringem Zeitaufwand und vergleichsweise geringen Kosten (Meffert, 1992; Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2001). Zum anderen zeichnen sich die gewonnenen Daten durch eine hohe Durchführungs- und Auswertungsobjektivität aus (Amelang & Zielinski, 1997). Und schließlich erlaubt die Erhebung von quantitativen Daten die statistische Überprüfung der Forschungsfragen.

## **7.2 Beschreibung der Stichprobe**

Das Unternehmen, in dem diese Studie durchgeführt wurde, ist ein weltweit agierendes Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in Europa. Die Mitarbeiterbefragungen wurden in den Jahren 2004 und 2006 durchgeführt. Zu dieser Zeit waren weltweit zwischen 5.800 (in 2004) und 6.700 (in 2006) Mitarbeiter im Unternehmen tätig.

### **7.2.1 Situation des Unternehmens**

Das hier untersuchte Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der ersten Erhebung in einer schwierigen Situation. Nach vielen erfolgreichen Jahren musste die Gesellschaft deutliche Einschränkungen in Form von Organisationsveränderungen oder Personalentlassungen vornehmen. So fand die erste Erhebung im Jahr 2004 in einer von relativer Unsicherheit und Unruhe geprägten Zeit statt. Kurz nach der ersten Erhebung wurde die Übernahme durch ein renommiertes Unternehmen bekannt gegeben. Dieses vormals konkurrierende Unternehmen wurde damit zum Mehrheitseigentümer und übernahm damit die strategische Ausrichtung des hier untersuchten Unternehmens. Die Integration in

die übernehmende Gesellschaft wurde schrittweise umgesetzt und war zum zweiten Erhebungszeitpunkt im Jahr 2006 noch nicht vollständig abgeschlossen. Bereits zu Beginn der Übernahme wurde von der übernehmenden Gesellschaft bekannt gegeben, dass das übernommene Unternehmen zu großen Teilen seine Selbständigkeit behalten wird. Beispielsweise behielt das Unternehmen seinen Firmennamen bei.

### **7.2.2 Ablauf der Befragungen**

Vor der ersten Erhebung in 2004 wurden im untersuchten Unternehmen keine regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Um die Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Umgang mit diesem neuen Instrument vorzubereiten, wurden daher zahlreiche Anstrengungen unternommen. So wurde zur Information über Inhalt und Zielsetzung der Befragung eine Vielzahl von Medien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet usw.) eingesetzt. Durch ein persönlich formuliertes Anschreiben des Vorstandes im jeweiligen Fragebogen wurden die Mitarbeiter zur Teilnahme motiviert. Zusätzliche Workshops für Führungskräfte zur Vorbereitung auf die Befragung und zur Vorbereitung auf die Ergebnismeldung wurden weltweit angeboten und von Mitarbeitern aus dem Bereich Organisationsentwicklung durchgeführt.

Die Mitarbeiterbefragung wurde zum ersten Befragungszeitpunkt papierbasiert und zum zweiten Befragungszeitpunkt papier- und webbasiert durchgeführt. Jedem Mitarbeiter wurde über die Hauspost ein Fragebogen zugestellt, zusätzlich erhielten in der zweiten Befragungsrunde ein Teil der Mitarbeiter Zugang zu einem webbasierten Fragebogen, der von einem externen Institut administriert wurde. Die Antwortbögen wurden nach der Bearbeitung am Standort gesammelt und an das externe Institut geschickt, wo diese elektronisch erfasst wurden. Diese Antworten wurden in der zweiten Erhebung durch die webbasierten Antworten ergänzt. Die Ergebnisse wurden analysiert, aufbereitet und in Form von grafischen und tabellarischen Ergebnisberichten an die jeweiligen Führungskräfte zurückgespiegelt.

Ergebnisberichte wurden für Einheiten erstellt, in denen acht oder mehr Personen an der Befragung teilgenommen hatten. Jede einzelne Führungskraft erhielt einen Bericht über den eigenen Verantwortungsbereich. Die nächsthöheren Führungskräfte erhielten in ihren Berichten die Daten über ihren Verantwortungsbereich in aggregierter Form, d.h. die Daten wurden als Zusammenfassung der untergeordneten Einheiten dargestellt. Das Feedback erfolgte zunächst durch eine Ergebnispräsentation vor dem Vorstand, die durch das externe Institut geleitet wurde, im zweiten Schritt durch die Berichte selbst und im dritten Schritt durch die Ergebnisdiskussion in der eigenen Abteilung. Den einzelnen Berichten

wurden zu beiden Erhebungszeitpunkten „Lese- und Interpretationshilfen“ zu den einzelnen Abschnitten des Ergebnisberichts beigefügt. Die jeweiligen Führungskräfte hatten dabei die Aufgabe, die Ergebnisdiskussion selbständig in ihrem Verantwortungsbereich durchzuführen.

Die Ergebnisberichte enthielten in Abhängigkeit vom Befragungszeitpunkt entsprechende Referenzwerte: Jeder Bericht enthielt neben den eigenen Werten, die aggregierten Daten der nächsthöheren Einheit sowie die Daten des Gesamtunternehmens als „interner Benchmark“. Diesen internen Daten wurde ein Vergleichswert aus anderen, vergleichbaren Befragungen von ähnlichen Unternehmen als „externer Benchmark“ gegenübergestellt. In der zweiten Erhebung enthielten die Berichte zusätzlich die Differenzwerte zur vorigen Mitarbeiterbefragung. Aufgrund der Fülle des Datenmaterials wurden zur Erleichterung der Interpretation jedem Bericht zentrale Ergebnisse aus dem eigenen Bereich vorangestellt. Der Aufbau der Datenbasis dieser Studie ist in Tabelle 17 dargestellt.

Tabelle 17: Aufbau und Datenbasis der Mitarbeiterbefragung (MAB).

	MAB 2004	MAB 2006
Zeitlicher Bezug zur Post Merger Integration	Vor der Integration	Während der Integration
Reporting	Ergebnisse pro Abteilung	Ergebnisse pro Abteilung
Vergleichsdatenbasis im Bericht	Externer Benchmark	Externer Benchmark
	Interner Benchmark	Interner Benchmark
		Vergleich zu MAB 2004
Analysebasis	Aggregierte Daten pro Abteilung	Aggregierte Daten pro Abteilung

Zur Unterstützung der Ergebnisinterpretation und -diskussion stand allen Mitarbeitern wie Führungskräften eine telefonische Hotline in der zentralen Organisationsentwicklungsabteilung zur Verfügung. Um ein größtmögliches Maß an Anonymität sicherzustellen, wurde auf die Erhebung von demografischen Daten weitgehend verzichtet. Durch den Eintrag einer Codenummer pro Abteilung durch die Teilnehmer konnten die Antworten den einzelnen Abteilungen zugeordnet werden.

Der sprachlichen Einfachheit halber wird im Folgenden von Abteilung gesprochen, wenn es sich um Analyseeinheiten handelt, auch wenn damit andere organisatorische Gruppen, wie Bereiche, Hauptabteilungen oder ähnliche gemeint sind.

### 7.2.3 Stichprobe und Datenbasis

Für die Mitarbeiterbefragung zu beiden Befragungszeitpunkten wurden alle weltweit beschäftigten Mitarbeiter des Unternehmens aufgefordert, sich an der Befragung zu beteiligen. Zu jedem Befragungszeitpunkt wurden damit mehr als 5.800 (in 2004) bzw. 6.700 (in 2006) Mitarbeiter angesprochen. Die Mitarbeiterbefragung verzeichnete in 2004 einen Rücklauf von 71 % und in 2006 einen Rücklauf von 57 %.

In die nachfolgenden Analysen wurden die Abteilungen einbezogen, die zu beiden Befragungszeitpunkten an der Befragung teilgenommen hatten. Da sich die Organisationsstruktur aufgrund von Umstrukturierungen und methodischen Überlegungen zum zweiten Erhebungszeitpunkt verändert hatte, sind virtuelle Analyseeinheiten gebildet worden, die für 2006 in einzelnen Fällen mehrere Abteilungen umfassen. Auf die damit verbundenen methodischen Probleme wird an entsprechender Stelle eingegangen.

### 7.2.4 Datenerhebung und Instrument

Der in der Mitarbeiterbefragung eingesetzte Fragebogen orientiert sich im Inhalt und Aufbau am Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument (MODI) (Bungard et al., 2010; Trost, Jöns & Bungard, 1999). Der MODI wurde zur umfassenden Erhebung der Arbeitszufriedenheit entwickelt. Das Instrument hat sich seit vielen Jahren im nationalen wie internationalen Einsatz sowie in unterschiedlichsten Branchen bewährt. Der MODI besteht zum Teil aus standardisierten wie auch aus für den unternehmensspezifischen Einsatz konstruierten Skalen. Der MODI umfasst je nach Befragung zwischen 31 und 100 Items. Die Items werden modular nach den unterschiedlichen Facetten der Arbeitszufriedenheit zusammengestellt. Jede Facette wird in der Regel über drei bis fünf Items erhoben, die jeweils fünfstufig Likert-skaliert (Likert, 1932) sind. Dabei handelt es sich um ein eindimensionales, personenorientiertes Skalierungsverfahren, welches sich vor allem zur Messung von Einstellungen eignet und das wohl das am häufigsten verwendete Verfahren in der Sozialforschung darstellt (Stier, 1999). Der Grad der Zustimmung oder Ablehnung bestimmter Aussagen wird dabei durch die Kategorie einer Likert-Skala vorgegeben. Die Antwortkategorien bilden ein numerisches Kontinuum (1-5) und weisen zusätzlich verbale Anker auf (z.B. „sehr zufrieden“, „zufrieden“, „teils-teils“, „unzufrieden“, „sehr unzufrieden“).

Jede Facette des MODI schließt mit einer zusammenfassenden Zufriedenheitsfrage ab, die einen Gesamteindruck über die jeweilige Facette vermittelt. Durch die summarische Abschlussfrage am Ende einer jeden Facette können zusätzliche inkrementelle Vari-

anzanteile aufgeklärt werden, die sich nicht durch die einzelnen Items pro Facette erklären lassen (Liebig, 2006; Nagy, 2002). Die psychometrischen Eigenschaften des MODI als Instrument zur Erhebung von Arbeitszufriedenheit wurden in einer Studie von Liebig (2006) im Detail untersucht. Insgesamt betrachtet wies der MODI dabei sehr gute psychometrische Eigenschaften auf. Sowohl die Konstruktvalidität, die interne Konsistenz der MODI-Skalen, die konvergente Validität zu anderen etablierten Instrumenten, wie zum Beispiel zum Job Description Inventory (JDI; Smith, Kendall & Hulin, 1969) oder zum Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; Weiss et al, 1967), als auch die diskriminante Validität zu verwandten Konstrukten erwiesen sich als ausgezeichnet. Die Verwendung des MODI zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit erzielt somit eine sehr hohe Datenqualität.

Der Umfang des hier eingesetzten Fragebogens variierte zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten aufgrund von unternehmensspezifischen Überlegungen und liegt zwischen 61 Items in 2004 und 94 Items in 2006. Um der Internationalität des Unternehmens gerecht zu werden, wurde der Fragebogen mehrsprachig konstruiert. Dabei musste ein Kompromiss zwischen individueller Ansprache in Form der Landessprache und ökonomischen Aspekten der Fragebogenadministration gefunden werden. Zahlreiche Aspekte waren hierbei zu berücksichtigen: So muss der Fragebogen in die einzelnen Sprachen übersetzt, jede Sprachversion erstellt und gedruckt, die unterschiedlichen Varianten korrekt zugeordnet und versandt werden und vieles mehr. Aufgrund der Vielzahl von Anforderungen entschied man sich im Unternehmen den Fragebogen in drei Sprachen zu übersetzen: Englisch, Deutsch und Französisch. Um die Administration möglichst einfach zu halten, wurden alle drei Sprachversionen in einen gemeinsamen Fragebogen integriert, was zusätzliche Anforderungen an die grafische Gestaltung des Fragebogens mit sich brachte.

In der Abbildung 20 wird die Umsetzung der Anforderungen bei der Fragebogenkonzeption anhand von zwei Itembeispielen dargestellt. Die Skalierung der Antwortmöglichkeiten wurde der englisch-sprachigen Taxonomie angepasst, mit einem Wert von 5 für positive Beurteilungen bzw. einem Wert von 1 für negative Bewertungen. Zusätzlich wurde für beide Erhebungszeitpunkte eine offene Frage zum Abschluss des Fragebogens formuliert, die der Erfassung persönlicher Kommentare diene. Durch die Möglichkeit individuelle Kommentare anzufügen, konnten die Teilnehmer ihre Bewertung der aktuellen Arbeitssituation um emotionale, persönliche Meinungen ergänzen.



	😊				☹️
1. Werden Ihre Wünsche bei der Arbeitszeitplanung angemessen berücksichtigt? (z.B. Einsatz-, Ferien- und Schichtplanung)					
Are your wishes adequately considered in working time planning? (e.g. request, vacation planning, shift planning)	yes ⑤	mainly yes ④	partly ③	mainly no ②	no ①
Vos souhaits sont-ils correctement pris en compte lors de la planification de vos horaires de travail? (ex. Demandes, planification des congés et planification des équipes)					
2. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den für Sie geltenden Arbeitszeiten?					
All in all, how satisfied are you with the working times applying to you?	very satisfied ⑤	satisfied ④	partly satisfied ③	un-satisfied ②	very un-satisfied ①
Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de vos horaires de travail?					

Abbildung 20: Itembeispiel für die Formulierung im Fragebogen (Einzelitem und zusammenfassende Zufriedenheitsfrage für die Facette Arbeitszeit).

### 7.2.5 Analyseverfahren

Alle hier eingesetzten Rechenoperationen wurden mit SPSS 16.0 durchgeführt. Für die deskriptiven Analysen, die Untersuchungen zum Einfluss der Beteiligung sowie die Zusammenhangsanalysen werden die Mittelwerte der verwendeten Skalen auf Individual-ebene berechnet, so dass hierbei das einzelne Individuum die Analyseeinheit darstellt. Für die Längsschnittanalysen werden die Mittelwerte auf Gruppenebene herangezogen, da eine individuelle Zuordnung aufgrund fehlender demographischer Daten nicht möglich war. Als Gruppe dient hierbei die Zuordnung zur eigenen Abteilung, die von jedem Mitarbeiter im Fragebogen individuell per Eintrag der Abteilungskennung vorgenommen wurde.

## 7.3 Operationalisierung der Konstrukte

Nach den grundsätzlichen Überlegungen zum Design und der Beschreibung der Stichprobe werden nun die eingesetzten Instrumente zur Erhebung des Integrationsklimas (Abschnitt 7.3.2), der Arbeitszufriedenheit (Abschnitt 7.3.3) und des Commitments (Abschnitt 7.3.4) vorgestellt. Neben der Darstellung der Operationalisierung werden gleichzeitig die Gütekriterien der jeweiligen Skalen berichtet.

### 7.3.1 Gütekriterien – Überprüfung der Datenqualität

Zur Beurteilung der Qualität des eingesetzten Fragebogens ist die Überprüfung der Reliabilität (Zuverlässigkeit) und der Validität (Gültigkeit) erforderlich.

Die **Reliabilität** kennzeichnet den Grad der Genauigkeit, mit dem ein untersuchtes Merkmal gemessen wird. Die Reliabilität ist umso höher, je kleiner der zu einem Messwert gehörende Fehleranteil ist (Bortz & Döring, 2005). Der Einfluss von Zufallsfehlern durch die Messung sollte sich demzufolge als gering erweisen, wenn ein wesentlicher Anteil der Varianz der verwendeten Indikatoren durch die zugehörigen Faktoren erklärt wird (Unterreitmeier & Schwinghammer, 2004).

Ein gebräuchliches Maß für die Reliabilität eines Messinstruments mit mehreren Indikatoren ist der **Alpha-Koeffizient von Cronbach** (1951), welche auch als Maß für die interne Konsistenz einer Skala gilt. (Schnell, Hill & Esser, 1999). Da Alpha den auf eine Merkmalsdimension zurückgehenden Varianzanteil aller Items erfasst, wird dieser auch als Homogenitätsindex verwendet. Die Homogenität gibt an, wie hoch die einzelnen Items einer Skala im Durchschnitt miteinander korrelieren. Bei hoher Homogenität erfassen die Items einer Skala ähnliche Informationen. (Bortz & Döring, 2005). Der Alpha-Koeffizient kann Werte zwischen 0 und +1 annehmen, wobei die Reliabilität umso höher ist, je mehr sich Alpha dem Wert +1 annähert. In der Literatur werden Werte von Alpha größer .700 als zufriedenstellend (Nunnally, 1978) bzw. Werte größer .800 als akzeptabel (Schnell, Hill & Esser, 1999) betrachtet. Da der Alpha-Koeffizient nicht nur von der Höhe der Item-Interkorrelationen, sondern auch von der Anzahl der Items abhängt, sind bei einer geringen Zahl von Items auch niedrigere Alpha-Werte zulässig (Schnell, Hill & Esser, 1999; Amelang & Zielinski, 1997). Nach Bagozzi (1980) gilt ein Instrument mit zwei Indikatorvariablen bereits ab einem Alpha-Wert von .500 als zuverlässig, bei einer Skala mit drei oder vier Indikatoren ab einem Wert von .600. Der Alpha-Koeffizient wird zur Prüfung der Reliabilität der verwendeten Skalen eingesetzt und in den entsprechenden Kapiteln berichtet.

Die **Trennschärfe** bzw. der **Trennschärfekoeffizient** ist ein Indikator dafür, wie gut ein Item das Gesamtergebnis einer Skala repräsentiert. Sie ist somit ein Maß für die Vorhersagbarkeit des Gesamtergebnisses einer Skala durch das jeweilige Item und wird ebenfalls als Maß der Reliabilität eingesetzt (Bortz & Döring, 2005, S. 218). Die Trennschärfe wird für jedes Item einer Skala über die Korrelation dieses Items mit dem Gesamtmittelwert der Skala berechnet. Da in diesen Skalenmittelwert auch das betrachtete Item selbst eingeht und dies die Korrelation künstlich erhöht, werden üblicherweise sogenannte **korrigierte Trennschärfekoeffizienten** berechnet. Bei diesen wird der Skalenmittelwert um das jeweilige Item korrigiert (Fisseni, 1990; Lienert & Raatz, 1994). Auf diese Weise ist die

Ermittlung von ebenso vielen Skalenwerten notwendig, wie Items in die Skala eingehen. Der Trennschärfekoeffizient variiert innerhalb des Korrelationsbereichs von -1 bis +1, wobei hohe positive Werte angestrebt werden. Werte zwischen .300 und .500 gelten als mittelmäßig und Werte größer .500 als hoch (Weise, 1975, S. 219). Items mit geringer Trennschärfe generieren Informationen, die nicht mit dem Gesamtergebnis der Skala übereinstimmen, diese sind bei einem eindimensional angelegten Test aus der Skala zu entfernen (Bortz & Döring, 2005). Zur Überprüfung der Güte der Datenqualität werden in dieser Arbeit korrigierte Trennschärfekoeffizienten ermittelt und in den entsprechenden Kapiteln als „Trennschärfe“ ausgewiesen.

Die **Validität** gibt an, ob ein Test oder ein Fragebogen, das misst, was er zu messen vorgibt (Bortz & Döring, 2005). So sollte beispielsweise ein Kreativitätstest die Kreativität messen und nicht die allgemeine Intelligenz. Im Vergleich zur Reliabilität ist die Erfassung und Überprüfung der Validität sehr viel aufwendiger. Hierbei gilt es drei Arten der Validität, die Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität, zu unterscheiden (Bortz & Döring, 2005). Die **Inhaltsvalidität** ist erfüllt, wenn der Inhalt eines Tests das zu messende Konstrukt in seinen wichtigsten Aspekten erfasst. Die Höhe der Inhaltsvalidität kann nicht numerisch bestimmt werden, sondern beruht allein auf subjektiver Einschätzung (sog. „Augenscheinvalidität“). Die **Kriteriumsvalidität** ist gegeben, wenn der Test geeignet ist, das zu messende Konstrukt korrekt vorherzusagen. Als Indiz für die **Konstruktvalidität** gilt der Umstand, dass Testwerte so ausfallen, wie vorab formulierten Hypothesen es vorgeben.

Die Überprüfung der Validitätskriterien ist im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen allerdings kritisch zu sehen. Nach Bungard (1997) spielt die Validität nur eine eingeschränkte Rolle, da bei Mitarbeiterbefragungen nicht die Erhebung hypothetischer Konstrukte im Mittelpunkt steht, sondern die Erfassung spezifischer unternehmensrelevanter Sachverhalte. Auch fördert die rigide Orientierung an den Validitätskriterien die Tendenz, auf fertige, evaluierte Instrumente zurück zugreifen, die möglicherweise den spezifischen Anforderungen im befragten Unternehmen nicht gerecht werden. Vor dem Hintergrund der Argumentation von Bungard (1997) begrenzt sich die Anwendung der Gütekriterien in der hier untersuchten Fallstudie auf die Überprüfung der Reliabilität anhand der Alpha- und Trennschärfekoeffizienten. Dieses Vorgehen ist auch deshalb gerechtfertigt, da die psychometrischen Eigenschaften des hier eingesetzten Fragebogeninstruments in einer umfangreichen Studie von Liebig (2006) bereits hinreichend untersucht wurden.

### 7.3.2 Integrationsklima

In der Literatur existiert bis auf wenige Ausnahmen (Weiss, 2005) kein einheitliches Konzept zur Erfassung des Integrationsklimas. Daher baut die Skala zur Erfassung des Integrationsklimas auf den in dieser Arbeit formulierten Überlegungen sowie auf der Arbeit von Weiss (2005) auf. Sie charakterisiert das Integrationsklima als „*individuell verankerte Atmosphäre bzw. situative Stimmung innerhalb der an der Akquisition beteiligten Unternehmen*“ (Weiss, 2005, S. 167). Wesentliche Konstituenten des Integrationsklima sind die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Integrationsprozess und die Zufriedenheit mit dem Ablauf desselben. Als Erweiterung gegenüber dem Konzept von Weiss werden in dieser Arbeit die Bewertung des Informationsprozesses über die Ziele und anstehenden Veränderungen der Integration in die Integrationsklima-Skala aufgenommen und nicht separat erhoben. Wie Weiss (2005, S. 187) zeigen konnte, weist die Skala der Information über den Integrationsprozess im akquirierten Unternehmen hohe bivariate Korrelation (.42) mit dem Integrationsklima auf. Es liegt daher nahe, das Konstrukt des Integrationsklima in dieser Arbeit um die Bewertung der integrationsbezogenen Informationen zu erweitern.

Neben den theoretischen und methodischen Überlegungen mussten bei der Konzeption der Integrationsklima-Skala auch pragmatische Überlegungen berücksichtigt werden: Zum einen musste die Evaluation des Integrationsprozesses in den regulären Befragungskontext der Mitarbeiterbefragung eingebettet werden. Um den Fragebogenumfang zu begrenzen, konnten nur eine bestimmte Anzahl an Items formuliert werden. Darüber hinaus war aufgrund des engen zeitlichen Rahmens zur Vorbereitung der zweiten Erhebung kein Pretest möglich, der eine Prüfung auf Verständlichkeit der Fragen und nachträgliche Anpassungen möglich gemacht hätte.

Für die Erhebung des Integrationsklima während der Post Merger Integration wurden die in der Tabelle 18 berichteten vier Items formuliert. *Item eins* und *zwei* beziehen sich auf die Zufriedenheit mit den Informationen zu Zielen und anstehenden Veränderungen im Zusammenhang mit der Integration, *Item drei* auf die Erfolgserwartung der Integration und somit auf die Einstellung gegenüber der Integration und schließlich *Item vier* auf die Zufriedenheit damit, wie der Integrationsprozess bislang gehandhabt wurde. Ergänzend wurde noch eine Filterfrage formuliert, die nach der persönlichen Beteiligung an Integrationsmaßnahmen, wie bspw. Integrationsworkshops oder Projektgruppen, fragte. Diese Filterfrage war dichotom skaliert (ja/nein) und wird daher bei der Überprüfung der Gütekriterien der Integrationsklima-Skala nicht berichtet.

Tabelle 18: Trennschärfekoeffizienten und Reliabilität der Skala zum Integrationsklima.

<i>Item-Kurzbeschreibung</i>	<i>Trennschärfe</i>
	<i>2006</i>
1. Information über Ziele der Integration	.756
2. Information über anstehende Veränderungen	.736
3. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	.537
4. Zufriedenheit mit Integrationsprozess	.715
<i>Cronbachs Alpha: .843</i>	

Wie in Tabelle 18 berichtet, weist die interne Konsistenz (Cronbach, 1951) der Integrationsklima-Skala mit .843 eine hohe Konsistenz auf. Laut Konvention werden Werte der internen Konsistenz mit .700 für Skalen, die drei oder mehr Items umfassen, als akzeptabel bzw. hoch betrachtet (Bagozzi, 1980; Nunally, 1978; Schnell et al., 1999). Die Trennschärfe wurde als korrigierter Trennschärfekoeffizient berechnet und ergibt sich aus der Korrelation des Items mit dem um das jeweilige Item korrigierten Skalenmittelwert. Laut Konvention sind Werte zwischen .300 und .500 als mittelmäßig und Werte größer als .500 als hoch zu beurteilen (Weise, 1975). Auch die Trennschärfe liegt im hohen Bereich mit Werten von .537 bis .756 und lässt auf eine gute Repräsentation der Skala durch die einzelnen Items schließen.

### 7.3.3 Arbeitszufriedenheit

Die Skala zur Bewertung der Arbeitszufriedenheit orientiert sich am MODI (Bungard, u.a., 2010; Trost u. a., 1999), wobei unternehmensspezifische Anforderungen berücksichtigt wurden. Für die Operationalisierung des Konstrukts der Arbeitszufriedenheit wurden für die nachfolgende Analyse nur die Items berücksichtigt, die zu beiden Befragungszeitpunkten erhoben wurden. Darüber hinaus wurden die Facetten von der Analyse ausgeschlossen, die unternehmensspezifisch entwickelt wurden. Somit verbleiben für die weitere Analyse die in Tabelle 19 aufgelisteten zwölf Skalen mit insgesamt 42 Items.

Die interne Konsistenz (Cronbach, 1951) der Skalen rangiert zum ersten Erhebungszeitpunkt von .708 bis .901 und zum zweiten Erhebungszeitpunkt von .622 bis .927 (vgl. Tabelle 19). Laut Konvention werden Werte der internen Konsistenz von .700 für Skalen, die drei oder mehr Items umfassen und Werte von .600 für Skalen mit weniger als drei Items als akzeptabel betrachtet (Bagozzi, 1980; Nunally, 1978; Schnell et al., 1999). Somit entsprechen die in Tabelle 19 berichteten Werte einer guten bis ausgezeichneten Konsistenz.

Tabelle 19: Verbleibende Themenbereiche, Trennschärfekoeffizienten und Reliabilität der Skalen zur Arbeitszufriedenheit.

Themenbereich (Skalen)	Anzahl Items	Trennschärfe		Reliabilität	
		2004	2006	2004	2006
[1] Arbeitsbedingungen	3	.529 - .737	.585 - .809	.761	.622
[2] Arbeitszeit	4	.429 - .730	.418 - .751	.788	.831
[3] Entlohnung	3	.502 - .708	.659 - .794	.782	.862
[4] Berufliche Entwicklung	4	.436 - .743	.649 - .808	.803	.876
[5] Zusammenarbeit mit Kollegen	4	.561 - .747	.552 - .710	.832	.826
[6] Zusammenarbeit mit Vorgesetztem	5	.478 - .846	.656 - .882	.868	.915
[7] Information im eigenen Arbeitsbereich	3	.647 - .771	.666 - .783	.847	.862
[8] Information im Unternehmen	2	.823	.816	.901	.896
[9] Veränderungsbereitschaft	4	.628 - .799	.697 - .834	.847	.879
[10] Kundenorientierung	3	.428 - .686	.619 - .782	.708	.827
[11] Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	6	.505 - .843	.565 - .869	.897	.927
[12] Globale Mitarbeiterzufriedenheit	1	./.	./.	./.	./.

Der Trennschärfekoeffizient als Maß für die Vorhersagbarkeit einer Skala durch ein einzelnes Item wird in zusammengefasster Form ebenfalls in Tabelle 19 berichtet. Die Ergebnisse der Trennschärfekoeffizienten im Detail können im Anhang A eingesehen werden. Die Trennschärfe wurde auch hier als korrigierter Trennschärfekoeffizient berechnet. Die Trennschärfe rangiert in der ersten Erhebung von .428 (*Kundenorientierung*) bis .843 (*Zufriedenheit mit Geschäftsleitung*). Laut Konvention sind Werte zwischen .300 und .500 als mittelmäßig, Werte größer als .500 als hoch zu beurteilen (Weise, 1975). Die Trennschärfe in der ersten Erhebung kann somit als mittelmäßig bis hoch bezeichnet werden. Die Trennschärfe in der zweiten Erhebung rangiert von .418 (*Arbeitszeit*) bis .882 (*Zusammenarbeit mit Vorgesetzten*) und liegt ebenfalls im moderaten bis hohen Bereich. Die einzelnen Items repräsentieren somit die jeweilige Skala gut, eine Anpassung des Instruments ist daher nicht notwendig.

### 7.3.4 Commitment

Die Skala zur Erfassung des Commitments orientiert sich am Ansatz von Allen und Meyer (1990), die Commitment als eine selbst gesteckte Verpflichtung verstehen, sich konform zu organisationalen Zielen und Interessen zu verhalten. Allen und Meyer (1990) kommt der Verdienst zu, das bis dato sehr heterogene Konzept des Commitments vereinheitlicht

zu haben. Ergebnis ihrer Überlegungen war ein Drei-Komponenten-Modell bestehend aus: Affektivem, Fortsetzungsbezogenem und Normativem Commitment. Konstitutive Elemente des Commitments sind eine hohe Akzeptanz der Ziele und Werte einer Organisation, ein großer Einsatzwille für die Organisation und ein starker Wunsch nach fortgesetzter Mitgliedschaft in der Organisation (Mowday, Porter & Steers, 1982; Porter et al., 1974).

Die hier eingesetzte Skala besteht aus insgesamt sechs Fragen, die in Tabelle 20 mit ihren jeweiligen Gütekriterien berichtet werden. Der Bezugsrahmen des Commitments bezieht sich hierbei auf die eigene Organisation. Diese Fragen sind ebenfalls Teil des MODI und kamen bereits in einer Vielzahl von Befragungen zum Einsatz.

Tabelle 20: Trennschärfekoeffizienten und Reliabilität der Skala zum Commitment.

<i>Item-Kurzbeschreibung</i>	<i>Trennschärfe</i>	
	<i>2004</i>	<i>2006</i>
1. Gerne im Unternehmen arbeiten	.756	.818
2. Bereitschaft zum außerordentlichen Engagement	.607	.705
3. Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber	.752	.788
4. Im Unternehmen bleiben wollen	.715	.741
5. Unternehmen behauptet sich im Wettbewerb	.554	.579
6. Stärke der Verbundenheit	.729	.802
<i>Cronbachs Alpha:</i>	.874	.900

Die interne Konsistenz (Cronbach, 1951) der Skala rangiert von .874 bis .900 (vgl. Tabelle 20) und kann damit als ausgezeichnet betrachtet werden. Die Trennschärfe der einzelnen Items liegt in der ersten Erhebung zwischen .554 und .756, in der zweiten Erhebung zwischen .579 und .818 und lässt somit auf eine hohe Repräsentation der Skala durch die einzelnen Items schließen. Insgesamt kann der hier verwendeten Commitment-Skala eine hohe Datenqualität zu beiden Erhebungszeitpunkten bescheinigt werden.

## 7.4 Untersuchungen zum Integrationsklima

Nach der Deskription der eingesetzten Skalen erfolgen nun die Untersuchungen zur Beurteilung des Integrationsklimas. Bevor auf die gesamthafte Beurteilung des Integrationsklimas (Abschnitt 7.4.2) eingegangen wird, werden einige methodische Überlegungen zu Zusammenhangsanalysen angestellt (Abschnitt 0). Im letzten Schritt wird der Einfluss der persönlichen Beteiligung an Integrationsmaßnahmen auf die Beurteilung des Integrations-

klimas betrachtet (Abschnitt 7.4.3). Hierbei werden zwei Formen der Beteiligung unterschieden: Zum einen die unmittelbare Beteiligung durch persönliche Teilhabe sowie die mittelbare Beteiligung durch Teilhabe von Kollegen aus der eigenen Abteilung an den Integrationsmaßnahmen.

#### 7.4.1 Methodische Überlegungen zu Zusammenhangsanalysen

Der Grad des Zusammenhangs zwischen zwei intervallskalierten Variablen lässt sich mathematisch durch die Kovarianz und die auf ihr aufbauende Produkt-Moment-Korrelation beschreiben. Die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson, ausgedrückt im **Korrelationskoeffizienten  $r$** , ist das gebräuchlichste Maß für die Stärke des Zusammenhangs. Der Korrelationskoeffizient kann Werte im Bereich von -1 bis +1 annehmen (Rasch u.a., 2006, S. 125). Das Vorzeichen des Koeffizienten beschreibt die Richtung des Zusammenhangs, der Betrag des Koeffizienten die Stärke der Korrelation.

Der Korrelationskoeffizient stellt die Standardisierung der Kovarianz dar, indem die Kovarianz von der Streuung der Merkmale bereinigt wird. Der resultierende Korrelationskoeffizient  $r$  ist somit maßstabsunabhängig. Daher kann die Korrelation  $r$  als ein Effektstärkemaß interpretiert werden. Als alternatives Effektstärkemaß bietet sich der so genannte **Determinationskoeffizient  $r^2$**  an. Der Determinationskoeffizient  $r^2$  gibt an, wie viel Prozent Varianz einer Variable durch eine andere Variable aufgeklärt wird. Je mehr Varianz die beiden Variablen gemeinsam haben, je stärker sie also kovariieren, desto größer ist der Effekt. Im Gegensatz zu  $r$  kann der Determinationskoeffizient  $r^2$  als Prozentmaß interpretiert werden (Rasch et al., 2006, S. 133). Cohen (1988, 1992) hat für die Einordnung der Korrelationskoeffizienten als Effektstärkemaß Konventionen vorgeschlagen, die hier zur Anwendung kommen (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Interpretation von Effektstärken (eigene Tabelle nach Cohen, 1992).

Effektstärke	Korrelationskoeffizient $r$	Determinationskoeffizient $r^2$ (Anteil aufgeklärte Varianz)
klein	$,10 < r < ,30$	1% bis 9%
mittel	$,30 < r < ,50$	9% bis 25%
groß	$,50 < r < 1,00$	25% bis 100%

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass eine Korrelation nicht vorschnell als Beweis für eine Kausalitätsbeziehung interpretiert werden darf. Ist eine Korrelation vorhanden, so sagt dies noch nichts über die zugrunde liegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen aus. Grundsätzlich sind hierbei drei Möglichkeiten denkbar: Variable  $x$  verursacht Variable  $y$



oder umgekehrt Variable y verursacht Variable x. Darüber hinaus können beide Variablen auch von einer dritten gemeinsamen Ursache abhängen. Ein viel zitiertes Beispiel bildet der beobachtete Zusammenhang zwischen Anzahl der Störche und der Geburtenrate. Hier einen direkten Zusammenhang zu vermuten wäre naiv. Plausibler ist es, den Zusammenhang als Folge der zunehmenden Industrialisierung zu erklären (Rasch et al., 2006, S. 127-128). Derartige Korrelation werden auch als Scheinkorrelationen bezeichnet.

Um den Einfluss einer dritten Variable auf die Variablen x und y herauszufiltern und somit den wahren Zusammenhang beider Variablen aufzudecken, bietet die **Partialkorrelation** eine geeignete Kennzahl. Mit Hilfe der Partialkorrelation wird der versteckte Einfluss einer Drittvariablen z aus x und y heraus partialisiert, also der Zusammenhang zweier Variablen um den Einfluss der möglichen Störvariablen y statistisch bereinigt. An geeigneter Stelle wird daher neben der bivariaten Korrelation auch die Partialkorrelation berichtet.

#### 7.4.2 Beurteilung des Integrationsklimas

Für einen ersten Blick auf die Bewertung des Integrationsklimas werden die Daten auf individueller Ebene für alle Mitarbeiter zum zweiten Erhebungszeitpunkt betrachtet. Entsprechend der Skalierung (5 = „sehr zufrieden“, 1 = „sehr unzufrieden“) indizieren Werte größer 3 eine positive Bewertung und Werte kleiner 3 eine eher negative Bewertung der einzelnen Integrationsklimadimensionen. Insgesamt betrachtet zeigen sich durchweg positive bis moderate Bewertungen des Integrationsklimas während der Post Merger Integration in dieser Studie (vgl. Tabelle 22).

Tabelle 22: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen für die Items der Skala zum Integrationsklima über alle Mitarbeiter.

	Skala/ Item	MW	SD	1	2	3	4
1	Information über Ziele der Integration	3,26	1,101	1,00			
2	Information über anstehende Veränderungen	2,93	1,086	,77**	1,00		
3	Erwartung, dass Integration Erfolg wird	3,93	,916	,46**	,43**	1,00	
4	Zufriedenheit mit Integrationsprozess	3,37	,826	,63**	,62**	,55**	1,00

Anmerkung: \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Die *Erfolgserwartung* wird hierbei am besten (MW = 3,93, SD = 0,916), der *Grad an Informiertheit über die anstehenden Veränderungen* am schlechtesten (MW = 2,93, SD = 1,086) bewertet. Alle Items zeigen entsprechend der Konvention von Cohen (1988, 1992)

hohe und hoch signifikante Interkorrelationen, was für einen engen Zusammenhang der Items untereinander spricht und bereits bei der Deskription der Skala in einer hohen internen Konsistenz zum Ausdruck kam (vgl. Abschnitt 7.3.2). Betrachtet man die *Zufriedenheit mit dem Integrationsprozess* als globales Maß für das Integrationsklima, so zeigt sich, dass diese Zufriedenheit hohe und hoch signifikante Korrelationen zu den einzelnen Aspekten des Integrationsklimas aufweist. Die erhaltenen *Informationen über die Ziele der Integration* klären mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,63$  immerhin 40% der Varianz der Integrationszufriedenheit auf. Die restlichen 60% der Varianz werden durch andere Faktoren verursacht. Die *Informationen über anstehende Veränderungen* klären zu 38% ( $r = 0,62$ ) die Varianz der Integrationszufriedenheit auf, die *Erfolgserwartung* immerhin noch 30% ( $r = 0,55$ ) der Varianz. Alle weiteren Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der in diesem Abschnitt untersuchten Daten werden im Anhang B vollständig berichtet.

#### 7.4.3 Einfluss der Beteiligung auf die Beurteilung des Integrationsklimas

Im nächsten Schritt wird der Einfluss der persönlichen Beteiligung an Integrationsmaßnahmen auf die Beurteilung des Integrationsklimas untersucht. Im untersuchten Unternehmen waren Mitarbeiter persönlich an der Integration beteiligt, wenn Sie beispielsweise an speziellen Integrationsworkshops teilgenommen oder aktiv in Integrationsprojektgruppen mitgewirkt hatten. Um die Mitarbeiter entsprechend ihrem Grad an persönlicher Beteiligung in Gruppen einteilen zu können, wurde hierfür im Fragebogen eine dichotom skalierte Frage („Sind Sie persönlich an der Integration beteiligt?“) aufgenommen. In die erste Gruppe gingen die Mitarbeiter ein, die sich persönlich beteiligt und diese Frage mit „ja“ beantwortet hatten. Dieser Grad an Beteiligung wird im Folgenden als **unmittelbare Beteiligung** bezeichnet.

Entsprechend der in der Literatur formulierten positiven Zusammenhänge der persönlichen Beteiligung auf bspw. die Post-Merger-Identifikation (Bartels et al., 2006) oder die Veränderungsbereitschaft (Wanberg & Banas, 2000) wird hierbei die Annahme getroffen, dass sich die unmittelbare Beteiligung positiv auf die Bewertung des Integrationsklimas auswirkt.

---

*Hypothese 1a: Es bestehen Unterschiede in der Bewertung des Integrationsklimas aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.*

*Hypothese 1b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.*

---

Über die unmittelbare Beteiligung hinaus, wird in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, ob die Beteiligung auch dann einen Einfluss ausübt, wenn der Mitarbeiter nicht selbst, sondern ein Kollege aus seiner Abteilung an den Integrationsmaßnahmen beteiligt war. In Anlehnung an die Theorie der sozialen Informationsprozesse nach Salancik und Pfeffer (1978) und den Überlegungen zum Integrationsklima (vgl. Abschnitt 4.4.3) und der mittelbaren Beteiligung (Abschnitt 4.5.7) wird davon ausgegangen, dass der teilnehmende Kollege die neu gewonnenen Informationen sowie seine persönlichen Einstellungen im Beisein der Kollegen reflektiert und es dabei zu einer Art „Übertragungseffekt“ der Bewertung des Integrationsklimas auf die Kollegen kommt. Neben der im ersten Schritt vorgenommenen Differenzierung aufgrund der unmittelbaren Beteiligung stellt dieses Vorgehen eine Erweiterung der Untersuchung um eine sog. **mittelbare Beteiligung** dar.

---

*Hypothese 1c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter die nicht beteiligt sind.*

---

Um dieser Frage nachzugehen, wurde der Datensatz um eine Dummyvariable ergänzt, die die mittelbare Beteiligung durch Kollegen codierte. Mitarbeiter, die nicht selbst beteiligt waren, in deren Abteilung aber ein Kollege an der Integration beteiligt war und es daher zu Übertragungseffekten gekommen sein könnte, wurden der zweiten Gruppe zugeteilt.

In die dritte Gruppe gingen die verbliebenen Mitarbeiter ein, die weder unmittelbar noch mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt waren. Für die weitere Analyse stehen in der *Gruppe 1 (unmittelbare Beteiligung)* 499 Datensätze, in der *Gruppe 2 (mittelbare Beteiligung)* 2 815 Datensätze und in der *Gruppe 3 (keine Beteiligung)* 309 Datensätze auf Individualebene zum zweiten Befragungszeitpunkt zur Verfügung.

Der Einfluss der Beteiligung (unmittelbar, mittelbar, keine Beteiligung) auf die Bewertung des Integrationsklimas wurde mittels univariater Varianzanalyse (ANOVA, Analysis of Variance) getestet. Der Diskussion der Ergebnisse (vgl. Abschnitt 7.4.3.2) werden methodische Überlegungen zur Interpretation der Varianzanalyse vorangestellt.

### 7.4.3.1 Methodische Überlegungen zur Varianzanalyse

Mit der Varianzanalyse können statistisch bedeutsame Differenzen in den Mittelwerten einer oder mehrerer beobachteter Variablen (**abhängige Variablen**; AV) zwischen verschiedenen Gruppen nachgewiesen werden. Die zur Gruppenbildung verwendeten Variablen werden **unabhängige Variablen** (UV) oder *Faktoren*, die einzelnen Ausprägungen eines Faktors werden **Faktorstufen** genannt. Mit den Bezeichnungen AV und UV wird impliziert, dass die Varianzanalyse von einem kausalen Zusammenhang zwischen den Variablen ausgeht. Bei der Konzeption der Untersuchung müssen die Variablen daher aufgrund sachlogischer Überlegungen so gewählt werden, dass die Werte der AV eindeutig von den Ausprägungen der Faktoren abhängen (Herrmann & Landwehr, 2008).

In der hier untersuchten Studie geht es im ersten Schritt darum, die Unterschiede in der Beurteilung des Integrationsklimas (AV) zwischen den Mitarbeitern aufzuzeigen und einen möglichst großen Anteil dieser Varianz zu erklären. Eine plausible Hypothese ist, dass die Art der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen (UV) einen Einfluss auf die Bewertung des Integrationsklimas ausübt. Daher wird der Anteil der Varianz (**systematische Varianz** bzw. **erklärte Varianz**) in der Bewertung des Integrationsklimas berechnet, der auf die unterschiedlichen Beteiligungsformen zurückgeführt werden kann. Da noch unzählige andere Faktoren die Beurteilung des Integrationsklimas beeinflussen, wird der Grad der Beteiligung immer nur einen Teil der Varianz erklären können. Im Kern der statistischen Prüfung der Varianzanalyse geht es somit darum, den Anteil der Varianz, der durch den Grad der Beteiligung erklärt werden kann, ins Verhältnis zu der nicht erklärbaren Varianz (**Fehlervarianz**) zu setzen. Um zu prüfen, ob das Verhältnis aus systematischer Varianz (aufgrund der Beteiligungsform) und Fehlervarianz überzufällig groß ist, wird die **F-Verteilung** benötigt (Herrmann & Landwehr, 2008). Ist der empirische F-Wert größer als der kritische F-Wert, so kann davon ausgegangen werden, dass sich in der hier untersuchten Studie die Mitarbeiter in der Bewertung des Integrationsklimas unterscheiden und die Bewertung des Integrationsklimas vom Grad der Beteiligung beeinflusst wird.

Bei der Varianzanalyse stellen wie bei den meisten Analysemethoden fehlende Werte bzw. sog. **Missings** ein Problem dar (vgl. Cohen et al., 2003; Bortz, 1999). Sie entstehen durch die fehlende Beantwortung von Fragen durch die Teilnehmer einer Studie. Für den Umgang mit fehlenden Werten stehen verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung, wie der listenweise oder paarweise Fallausschluss sowie das Ersetzen der fehlenden Werte durch einen Gruppenmittelwert (vgl. Bortz, 1999; Tabachnick & Fidell, 2001). Das Ersetzen der fehlenden Werte durch den jeweiligen Mittelwert hat Auswirkungen auf die Gültigkeit des F-Tests. Es führt dazu, dass die Fehlervarianz reduziert wird und der F-Test eher

progressiv entscheidet. Diese Technik sollte daher nur dann verwendet werden, wenn in einer Untersuchung ursprünglich gleichgroße Stichproben vorgesehen waren und ein Teil der Daten unbrauchbar geworden ist (Bortz, 1999, S. 310). Da dies in der hier vorliegenden Untersuchung nicht der Fall war, wurde die Möglichkeit des paarweisen Fallausschlusses gewählt. Hierbei gehen Personen nur bei den Variablen nicht in die Berechnung ein, bei denen sie keinen Wert haben. Im Gegensatz dazu basiert beim listenweisen Fallausschluss die Varianzanalyse nur auf den Personen, die in allen Variablen einen gültigen Wert aufweisen. Damit wird aber die Stichprobe weiter eingeschränkt.

Bei der Varianzanalyse führen wie bei anderen inferenzstatistischen Analysemethoden Voraussetzungsverletzungen zu Problemen bei der Interpretation der Ergebnisse. Insbesondere zwei Voraussetzungen müssen erfüllt sein: **Varianzhomogenität** sowie **Normalverteilung** der abhängigen Variablen, da die Prüfverteilung zur Beurteilung der statistischen Signifikanz (F-Verteilung) nur für normalverteilte Variablen Gültigkeit besitzt, (vgl. auch zu den zentralen Annahmen der Varianzanalyse Kirk, 1995). Zur Prüfung auf Varianzhomogenität kommt hier der **Levene-Test** zur Anwendung. Er hat den Vorteil relativ unempfindlich gegenüber Verletzungen der Normalverteilung zu sein. Der Levene-Test ist eine Varianzanalyse über die Abweichung der individuellen Messwerte vom Gruppenmittelwert. Wird der Levene-Test signifikant ( $p < 0,5$ ), dann ist die Annahme der Varianzhomogenität verletzt und es sollte streng genommen keine Varianzanalyse vorgenommen werden. Die Ergebnisse des Levene-Test werden neben den Ergebnissen des F-Test nachfolgend berichtet.

Wird in der Varianzanalyse ein signifikantes Ergebnis berichtet, so stellt sich noch die Frage nach der Stärke dieses Effekts. Als Maßzahl für die Stärke des Faktoreffekts auf die abhängige Variable wird hierzu der Anteil aufgeklärter Varianz ( $R^2$ ) herangezogen, der als **Effektstärke** (Eta Quadrat;  $\text{Eta}^2$  bzw.  $\eta^2$ ) interpretiert werden kann. Eta Quadrat wird als Anteil erklärter Streuung an der Gesamtstreuung berechnet (Herrmann & Landwehr, 2008, S. 590):

$$\eta^2 = \frac{SS_x}{SS_y} = \frac{SS_y - SS_e}{SS_y} \quad \text{mit} \quad 0 \leq \eta^2 \leq 1 \quad (8)$$

mit  $\eta^2$  als Effektgröße, wobei  $SS_x$  (sum of squares;  $SS_x$ ) die Streuung zwischen den Gruppen bzw. die Streuung aufgrund des Faktors x und  $SS_y$  die Gesamtstreuung bezeichnet. Eta Quadrat ( $\eta^2$ ) erreicht Werte zwischen Null und Eins, wobei gilt, je näher der Wert an Eins liegt, desto stärker ist der Einfluss des Faktors auf die abhängige Variable (Malhotra, 1996, S. 552). Multipliziert man Eta Quadrat mit 100% erhält man die **Varianzaufklärung** und somit eine Hinweis darauf, wie hoch der Varianzanteil der abhängigen Variable ist,

der auf die unabhängige Variable zurückzuführen ist (Bortz, 1999, S. 245 ff.). Strenggenommen stellt Eta Quadrat ein deskriptives Maß dar, das den empirischen Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable charakterisiert. Möchte man aufgrund der Stichprobendaten die Effektgröße in der Population schätzen, empfiehlt sich die Berechnung von Omega ( $\omega$ ) (Bortz, 1999, S. 270). Da Eta Quadrat allerdings eine leichter nachvollziehbare Maßzahl als Omega darstellt und es für die hier untersuchte Fragestellung ausreichend ist mit einer deskriptiven Maßzahlen zu arbeiten, wird in den nachfolgenden Ergebnissen nur der Wert für Eta Quadrat berichtet.

#### **7.4.3.2 Ergebnisse zum Einfluss der Beteiligung auf das Integrationsklima**

Nach den einführenden methodischen Überlegungen zur Varianzanalyse, die dem besseren Verständnis der nachfolgend berichteten Werte dienen, folgt nun die Diskussion der Ergebnisse der Varianzanalyse.

Wie in Tabelle 23 dargestellt, zeigen die Mitarbeiter deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung des Integrationsklimas je nach Grad ihrer persönlichen Beteiligung. *Die Hypothese 1 kann somit als bestätigt angesehen werden.* Erwartungsgemäß bewerten die Mitarbeiter die Integration deutlich positiver, die unmittelbar, d.h. persönlich an Integrationsmaßnahmen beteiligt waren. Am schlechtesten wird die Integration von denjenigen Mitarbeitern beurteilt, die in keiner Form beteiligt waren. Diese Unterschiede zeigen sich über alle vier Integrationsklima-Dimensionen. Der Levene-Test wird auf allen vier Items nicht signifikant, die Voraussetzungen der Varianzhomogenität sind erfüllt und die Ergebnisse der Varianzanalyse sind somit statistisch interpretierbar.

Am deutlichsten fallen die Unterschiede in der Bewertung der erhaltenen Informationen über die Ziele (Item 1) sowie über die anstehenden Veränderungen der Integration (Items 2) aus. Die persönlich beteiligten Mitarbeiter bewerten die erhaltenen Informationen zu den Zielen der Integration (MW = 3,78; SD = 1,028) sowie die Informationen zu den anstehenden Veränderungen (MW = 3,20; SD = 1,082) deutlich positiver als die mittelbar beteiligten oder nicht beteiligten Mitarbeiter. Die Effektstärke fällt bei diesen beiden Variablen mit  $\eta^2 = 0,036$  allerdings eher niedrig aus. Der Wert von Eta Quadrat bedeutet hierbei, dass nur 3,6 Prozent der Variation in der Bewertung der erhaltenen Informationen durch den Grad der Beteiligung erklärt wird. Dies spricht für einen eher geringen Einfluss der Beteiligungsformen auf die Bewertung der erhaltenen Informationen.

Tabelle 23: Ergebnisse der Varianzanalyse nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Items der Skala zum Integrationsklima (AV).

Skala/ Items	unmittelbare Beteiligung		mittelbare Beteiligung		keine Beteiligung		Levene Test	ANOVA	Effekt- stärke
	MW	SD	F	p	F	p			
1. Information über Ziele der Integration	3,78	1,028	1,721	,179	67,325	,000		,036	
	3,20	1,082							
	3,07	1,124							
2. Information über anstehende Veränderungen	3,44	1,057	2,667	,070	66,666	,000		,036	
	2,88	1,061							
	2,71	1,089							
3. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	4,21	,859	,514	,598	27,104	,000		,015	
	3,91	,911							
	3,82	,910							
4. Zufriedenheit mit Integrationsprozess	3,72	,786	1,275	,280	51,165	,000		,028	
	3,33	,812							
	3,27	,849							

Auch die Erfolgserwartung der Integration (Item 3) wird von den persönlich beteiligten Mitarbeitern positiver eingeschätzt (MW = 4,21; SD = ,859) als von den mittelbar beteiligten (MW = 3,91; SD = ,911) oder nicht beteiligten Mitarbeitern (MW = 3,82; SD = ,910). Auch hierbei fällt die Effektstärke mit  $\eta^2 = 0,015$  allerdings sehr niedrig aus. Nur 1,5 Prozent der Variation in der Einschätzung des Integrationserfolgs werden durch den Grad der Beteiligung erklärt. Zuletzt bleibt noch die Zufriedenheit mit dem Integrationsprozess, die ebenfalls von den persönlich beteiligten Mitarbeitern positiver eingeschätzt wird (MW = 3,72; SD = ,786) als von den mittelbar beteiligten (MW = 3,33; SD = ,812) bzw. von den nicht beteiligten Mitarbeitern (MW = 3,27; SD = ,849). Auch hier liegt die Effektstärke mit  $\eta^2 = 0,028$  im eher niedrigen Bereich, nur 2,8 Prozent der Variation in der Zufriedenheit mit der Integration wird durch den Grad der Beteiligung erklärt.

Bei der Durchführung einer Varianzanalyse mit mehr als zwei Faktorstufen muss man in Bezug auf die Interpretation der Ergebnisse sehr vorsichtig sein. Die Varianzanalyse kann hier zwar einen signifikanten Unterschied in der Bewertung des Integrationsklimas aufgrund der unterschiedlichen Beteiligungsformen aufzeigen, sie liefert allerdings keinen Informationen darüber, wie viele und welche Faktorstufen sich unterscheiden. Um das herauszufinden sind sog. **multiple Vergleiche** notwendig.

Multiple Vergleiche sind im Prinzip eine Reihe von t-Tests, die der eigentlichen Varianzanalyse folgen (Herrmann & Landwehr, 2008). Dabei werden immer genau zwei Mittelwerte daraufhin untersucht, ob sich diese signifikant unterscheiden. Da man bei diesem Vorgehen neben der Varianzanalyse noch eine Reihe weiterer Tests am gleichen Daten-

material durchführt, steigt automatisch die Wahrscheinlichkeit, dass man rein zufällig eine Nullhypothese ablehnt, d.h. dass man Unterschiede nachweist, wo keine Unterschiede bestehen. Dieses Problem ist auch unter dem Begriff der  **$\alpha$ -Fehler-Inflation** bzw.  **$\alpha$ -Fehler-Kumulierung** bekannt (Bortz, 1999, S. 260; Hermann & Landwehr, 2008, S. 591).

Diese  **$\alpha$ -Fehler-Kumulierung** tritt immer dann auf, wenn eine globale Hypothese anhand mehrerer Signifikanztests überprüft wird. Geht man davon aus, dass der Grad der Beteiligung durch drei und das Integrationsklima durch vier Variablen operationalisiert wird, müssten man hierzu  $3 \times 4 = 12$  Korrelationen als Einzelhypothesen prüfen.

Nach Bortz (1999, S. 261) kann durch eine **Bonferoni-Korrektur** der dafür notwendige  $\alpha$ -Wert approximiert werden:

$$\alpha' = \frac{\alpha}{m} \quad (9)$$

Nach Gleichung (2) erhält man für  $m = 12$  den Wert  $\alpha' = 0,05/12 = 0,00416667$ . Soll also die globale Zusammenhangshypothese über  $m = 12$  verschiedene Einzeltests auf dem  $\alpha$ -Niveau von 0,05 verworfen werden, muss mindestens ein Einzeltest die korrigierte Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha' = 0,00416667$  erreichen oder unterschreiten.

Neben der Bonferoni-Korrektur werden in der Literatur zahlreiche spezialisierte Verfahren beschreiben, die eine Inflation des  $\alpha$ -Fehlers verhindern sollen und für diesen Fall keine „normalen“ t-Tests empfehlen, so zum Beispiel die Verfahren von Newmann-Keuls, Tukey, Duncan oder Scheffé (Bortz, 1999, S. 262). Insbesondere bei Kirk (1995, Kap. 4) werden 22 verschiedene Verfahren zur Berechnung multipler Vergleiche beschrieben, die allerdings an dieser Stelle nicht im Detail aufgelistet werden sollen. Im Folgenden wird den Ausführungen von Bortz (1999, S. 263 f.) gefolgt, der für die Durchführung von A-posteriori-Einzelvergleichen im Anschluss an eine Varianzanalyse den **Scheffé-Test** empfiehlt. Dieser hat den Vorteil, relativ robust gegenüber Voraussetzungsverletzungen zu reagieren und zudem tendenziell eher konservativ zugunsten der Nullhypothese zu entscheiden. Dabei garantiert der Scheffé-Test, *„...dass die Wahrscheinlichkeit eines  $\alpha$ -Fehlers für jeden beliebigen, a-posteriori durchgeführten Einzelvergleichstest nicht größer ist als das Signifikanzniveau  $\alpha$  für den Overall-Test der Varianzanalyse.“* (Bortz, 1999, S. 263).

Die Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (Scheffé-Test) nach dem Grad der Beteiligung auf die Beurteilung des Integrationsklimas werden in Tabelle 24 berichtet.



Wie der Tabelle 24 entnommen werden kann, zeigen sich auch bei den paarweisen Mittelwertsvergleichen signifikante Unterschiede in der Beurteilung des Integrationsklimas nach dem Grad der Beteiligung. Am deutlichsten werden diese Unterschiede bei den Mitarbeitern die persönlich (unmittelbar) an der Integration beteiligt waren. Diese bewerten über alle vier Items hinweg das Integrationsklima deutlich positiver als diejenigen Mitarbeiter, die nicht oder nur mittelbar an der Integration beteiligt waren. *Die Hypothese 1b kann somit als bestätigt angesehen werden.*

Tabelle 24: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (Scheffé-Test) nach dem Grad der Beteiligung auf die Items der Skala zum Integrationsklima.

Skala/Items	(I) Teilhabe	(J) Teilhabe	Mittlere Differenz (I-J)	p
1. Information über Ziele der Integration	1	2	,582 <sup>*</sup>	,000
		3	,709 <sup>*</sup>	,000
	2	1	-,582 <sup>*</sup>	,000
		3	,128	,143
	3	1	-,709 <sup>*</sup>	,000
2. Information über anstehende Veränderungen	1	2	,560 <sup>*</sup>	,000
		3	,727 <sup>*</sup>	,000
	2	1	-,560 <sup>*</sup>	,000
		3	,167 <sup>*</sup>	,032
	3	1	-,727 <sup>*</sup>	,000
3. Erwartung, dass Integration Erfolg wird	1	2	,307 <sup>*</sup>	,000
		3	,390 <sup>*</sup>	,000
	2	1	-,307 <sup>*</sup>	,000
		3	,084	,308
	3	1	-,390 <sup>*</sup>	,000
4. Zufriedenheit mit Integrationsprozess	1	2	,389 <sup>*</sup>	,000
		3	,448 <sup>*</sup>	,000
	2	1	-,389 <sup>*</sup>	,000
		3	,060	,480
	3	1	-,448 <sup>*</sup>	,000
		2	-,060	,480

Anmerkungen: (I) bzw. (J) Teilhabe: 1 = unmittelbare Beteiligung, 2 = mittelbare Beteiligung, 3 = keine Beteiligung.

Bis auf eine Variable zeigen sich allerdings keine Unterschied in der durchschnittlichen Wahrnehmung des Integrationsklimas zwischen den mittelbar und den nicht beteiligten Mitarbeitern. Nur bezüglich der *Zufriedenheit mit den Informationen über die anstehenden Veränderungen* (Item 2) erweisen sich die mittelbar beteiligten Mitarbeiter besser informiert als die nicht beteiligten Mitarbeiter. *Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese 1c nur teilweise bestätigt werden, bis auf die Zufriedenheit mit den Informationen über die*

*anstehenden Veränderungen* unterscheiden sich die mittelbar an den Integrationsmaßnahmen beteiligten Mitarbeiter nicht von den nicht beteiligten Mitarbeitern.

Es kann davon ausgegangen werden, dass durch die soziale Interaktion in der Abteilung das Wissen um die anstehenden Veränderungen bei den Kollegen in der Abteilung zugenommen hat, sich diese besser informiert fühlen und daher hier eine höhere Zufriedenheit äußern, als die nicht beteiligten Mitarbeiter in anderen Abteilungen. Erstaunlicherweise hat dies aber nicht dazu geführt, dass sich diese auch in Bezug auf die Ziele der Integration besser informiert fühlen. Dieser Effekt sollte daher mit Vorsicht interpretiert werden. Weniger überraschend ist sicherlich, dass sich in der *Einstellung zur Integration* (Item 3) sowie in der *Zufriedenheit mit dem Integrationsprozess* (Item 4) keine Unterschiede zwischen den mittelbar und den nicht beteiligten Mitarbeitern zeigen. Trotz der Beteiligung des Kollegen erweisen sich die individuelle Einstellung sowie die globale Zufriedenheit bei den mittelbar beteiligten Mitarbeitern als relativ stabil im Vergleich zu den nicht beteiligten Kollegen. In der Abbildung 21 werden die Unterschiede in der Bewertung des Integrationsklimas aufgrund der Beteiligung grafisch aufbereitet.

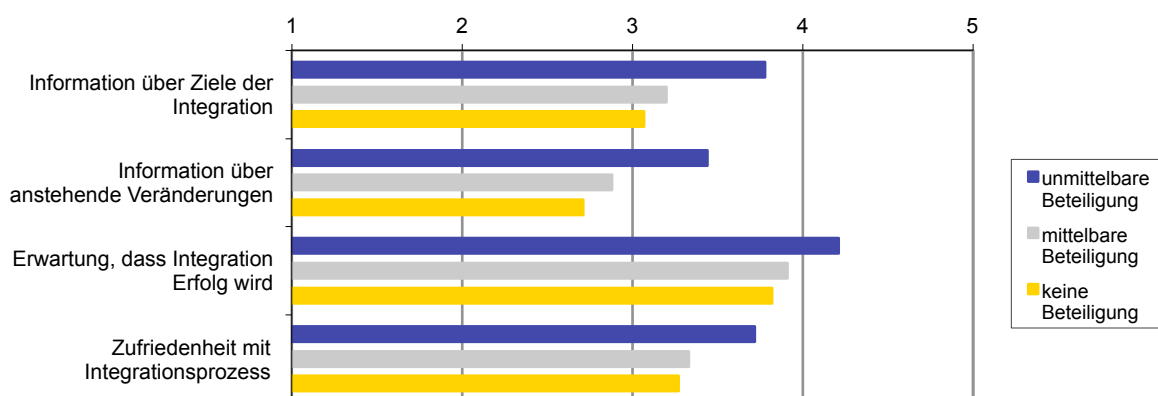


Abbildung 21: Vergleich der Mittelwerte zum Integrationsklima nach dem Grad der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.

#### 7.4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Während der laufenden Post Merger Integration zeigen die Mitarbeiter auf Individualebene durchweg positive bis moderate Bewertungen des Integrationsklimas. Die *Erwartung, dass die Integration erfolgreich sein wird*, wird hierbei am besten, die *Informiertheit über die anstehenden Veränderungen* am schlechtesten bewertet. Die Beteiligung an Integrationsaktivitäten wirkt sich hierbei wie erwartet positiv auf die Wahrnehmung des Integrationsklimas aus. Dabei zeigen die *unmittelbar* und somit persönlich beteiligten Mitarbeiter

auf allen vier Integrationsklimadimensionen deutlich positivere Einschätzungen als die mittelbar oder die nicht beteiligten Mitarbeiter. Bei den mittelbar beteiligten Mitarbeitern wird nur der *Grad an Informiertheit über die anstehenden Veränderungen* positiver beurteilt als von den nicht beteiligten Mitarbeitern.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesen-Tests zur Untersuchung des Integrationsklimas:

---

<i>Hypothese 1a: Es bestehen Unterschiede in der Bewertung des Integrationsklimas aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.</i>	<i>bestätigt</i>
--	------------------

<i>Hypothese 1b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>	<i>bestätigt</i>
---	------------------

<i>Hypothese 1c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>	<i>teilweise bestätigt</i>
--	----------------------------

---

## 7.5 Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit

Nach den Untersuchungen zum Integrationsklima und zum Einfluss der Beteiligung auf die Bewertung des Integrationsklimas werden nun die Arbeitszufriedenheit sowie der Einfluss der Beteiligung auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit einer Analyse unterzogen. Die hohen Korrelationen zwischen den Facetten der Zufriedenheit und des Integrationsklimas (vgl. Anhang B) deuten daraufhin, dass hier Zusammenhänge vorliegen. Eine Aussage über die Wirkungsrichtung ist allerdings aufgrund der Korrelationen nur bedingt möglich. Es soll daher der Frage nachgegangen werden, ob die Beteiligung an Integrationsaktivitäten auch einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ausübt (vgl. Abschnitt 7.5.2). Vorab erfolgt eine deskriptive Betrachtung der Bewertung der Arbeitszufriedenheit durch die Mitarbeiter. In Abschnitt 7.5.3 erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse.

### 7.5.1 Bewertung der Arbeitszufriedenheit

Für einen ersten Blick auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit werden die Daten auf individueller Ebene für alle Mitarbeiter zum zweiten Erhebungszeitpunkt betrachtet. Zur Ermittlung der deskriptiven Daten wurden die Items einer Facette per Mittelwertbildung zu einem Faktor zusammengefasst. Beim letzten Faktor der globalen Mitarbeiterzufriedenheit

wird das Ergebnis der abschließenden Zufriedenheitsfrage „Wie zufrieden sind Sie alles in allem Mitarbeiter der X zu sein?“ dargestellt.

Entsprechend der Skalierung (5 = „sehr zufrieden“, 1 = „sehr unzufrieden“) indizieren auch hier Werte größer 3 eine positive Bewertung und Werte kleiner 3 eine eher negative Bewertung der einzelnen Facetten der Zufriedenheit. Insgesamt betrachtet zeigen sich durchweg positive bis moderate Bewertungen der Arbeitszufriedenheit während der Post Merger Integration in dieser Studie (vgl. Tabelle 25).

Tabelle 25: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zu den Facetten der Arbeitszufriedenheit.

	Skala/Facette	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Arbeitsbedingungen	3,34	,850	1,00											
2	Arbeitszeit	3,59	,961	,57**	1,00										
3	Entlohnung	2,33	1,013	,50**	,55**	1,00									
4	Berufliche Entwicklung	3,05	1,018	,46**	,52**	,55**	1,00								
5	Zusammenarbeit mit Kollegen	3,89	,746	,32**	,31**	,30**	,40**	1,00							
6	Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	3,89	,939	,30**	,38**	,32**	,48**	,51**	1,00						
7	Information im eigenen Arbeitsbereich	3,48	,857	,38**	,39**	,39**	,46**	,47**	,47**	1,00					
8	Information im Unternehmen	3,30	,960	,42**	,47**	,44**	,47**	,33**	,39**	,74**	1,00				
9	Veränderungsbereitschaft	3,17	,995	,50**	,57**	,53**	,64**	,57**	,57**	,55**	,54**	1,00			
10	Kundenorientierung	3,39	,846	,48**	,50**	,44**	,50**	,43**	,44**	,47**	,50**	,63**	1,00		
11	Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	3,02	,962	,48**	,60**	,57**	,53**	,32**	,37**	,46**	,61**	,61**	,61**	1,00	
12	Globale Mitarbeiterzufriedenheit	3,45	1,015	,54**	,61**	,58**	,56**	,36**	,39**	,41**	,47**	,56**	,52**	,62**	1,00

Anmerkung: \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Am besten bewerten die Mitarbeiter die *Zusammenarbeit mit den Kollegen* (MW = 3,89, SD = ,746) sowie die *Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten* (MW = 3,89, SD = ,939). Dagegen fällt die Bewertung des *Gesamtentlohnungspakets* deutlich am schlechtesten aus (MW = 2,33, SD = 1,013). Die einzelnen Facetten zeigen hohe und hoch signifikante Interkorrelation, was für einen engen Zusammenhang der einzelnen Facetten spricht und bereits bei der Deskription der Skalen zum Ausdruck kam (vgl. Abschnitt 7.3.3). Betrachtet man die *globale Mitarbeiterzufriedenheit* als globales Maß für die Ar-

beitszufriedenheit so zeigen sich über alle Facetten moderate bis hohe Korrelationen und damit mittlere bis große Effektstärken (Cohen, 1988, 1992)

Bei der Betrachtung der *globalen Mitarbeiterzufriedenheit* zeigt sich eine hohe Korrelation auf die Facetten *Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung* ( $r = ,62, p < 0,01$ ) und *Arbeitszeit* ( $r = ,61, p < 0,01$ ). Die geringsten Korrelationen dagegen können auf der Facette *Zusammenarbeit mit den Kollegen* ( $r = ,31, p < 0,01$ ) und *Informationen aus dem eigenen Arbeitsbereich* ( $r = ,41, p < 0,01$ ) nachgewiesen werden. Da Korrelationen nur eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für kausale Abhängigkeiten sind, lassen sich diese nur als Koinzidenzen interpretieren, in dem sie aufzeigen, zwischen welchen Merkmalen kausale Beziehungen bestehen (Bortz, 1999, S. 226). Die dargestellten Zusammenhänge lassen sich daher nur insoweit interpretieren, dass zwischen den Facetten der Zufriedenheit kausale Beziehungen bestehen und diese zwischen der Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung und der globalen Arbeitszufriedenheit etwas stärker ausfallen, als zwischen der Zusammenarbeit mit den Kollegen und der globalen Arbeitszufriedenheit. Alle weiteren Korrelationen mit den Skalen zum Integrationsklima und zum Commitment werden im Anhang B berichtet.

### **7.5.2 Einfluss der Beteiligung auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit**

Im nächsten Schritt wird der Einfluss der persönlichen Beteiligung an Integrationsmaßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit untersucht. Es wird angenommen, dass sich die persönliche Beteiligung positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.

---

*Hypothese 2a: Es bestehen Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.*

*Hypothese 2b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.*

*Hypothese 2c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.*

---

Der Einfluss der unterschiedlichen Beteiligungsformen (UV) auf die Facetten der Arbeitszufriedenheit (AV) wird mittels Varianzanalyse getestet. Eine Inspektion der Streuung in den Gruppen sowie das Ergebnis des Levene-Test zeigen, dass von nicht varianzhomogenen Gruppen ausgegangen werden kann. In diesem Fall müssen Verfahren eingesetzt

werden, die eine Analyse auch ohne die Annahme varianzhomogener Gruppen ermöglichen. Für diesen Zweck sind eine Reihe von Tests entwickelt worden. Die bekanntesten Verfahren sind dabei die Verfahren von **Welch** (1951) sowie von **Brown und Forsythe** (1974), die auch in dieser Studie zum Einsatz kommen (vgl. hierzu auch Diehl & Arbinger, 2001, S. 208; Bortz, 1999, S. 275).

Die Ergebnisse dieser beiden Testverfahren werden in Tabelle 26 berichtet. Beide Tests zeigen an, dass zwischen den Mittelwerten der Arbeitszufriedenheit aufgrund der unterschiedlichen Beteiligungsformen signifikante Unterschiede über alle Facetten bestehen. *Hypothese 2 kann somit als bestätigt gelten.*

Tabelle 26: Ergebnisse der Welch und Brown-Forsythe Verfahren nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Facetten der Arbeitszufriedenheit (AV).

Skala/Facetten		Statistik <sup>a</sup>	df1	df2	P
Arbeitsbedingungen	Welch-Test	58,965	2	653,125	,000
	Brown-Forsythe	55,748	2	947,593	,000
Arbeitszeit	Welch-Test	152,326	2	634,410	,000
	Brown-Forsythe	98,044	2	675,566	,000
Entlohnung	Welch-Test	75,859	2	618,475	,000
	Brown-Forsythe	77,480	2	933,836	,000
Berufliche Entwicklung	Welch-Test	86,954	2	631,716	,000
	Brown-Forsythe	82,268	2	915,792	,000
Zusammenarbeit mit Kollegen	Welch-Test	20,491	2	619,047	,000
	Brown-Forsythe	20,418	2	946,402	,000
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	Welch-Test	42,197	2	643,974	,000
	Brown-Forsythe	37,905	2	903,852	,000
Informationen im eigenen Arbeitsbereich	Welch-Test	23,329	2	629,557	,000
	Brown-Forsythe	23,773	2	955,843	,000
Information im Unternehmen	Welch-Test	81,447	2	638,384	,000
	Brown-Forsythe	73,510	2	896,132	,000
Veränderungsbereitschaft	Welch-Test	136,582	2	628,607	,000
	Brown-Forsythe	125,738	2	892,603	,000
Kundenorientierung	Welch-Test	85,018	2	629,159	,000
	Brown-Forsythe	72,004	2	830,926	,000
Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	Welch-Test	181,187	2	631,963	,000
	Brown-Forsythe	155,840	2	846,140	,000
Globale Mitarbeiterzufriedenheit	Welch-Test	90,305	2	631,688	,000
	Brown-Forsythe	70,069	2	767,137	,000

Anmerkung: <sup>a</sup> Asymptotisch F-verteilt

Im nächsten Schritt wird daher der Frage nachgegangen, wie viele und welche Faktorstufen sich unterscheiden. Hierzu sind wieder multiple Vergleiche notwendig, wobei hierbei Verfahren gewählt werden müssen, die ohne die Annahme von Varianzhomogenität auskommen. Ergebnisse von Monte-Carlo-Studien zeigen, dass für den Zweck sämtlicher

paarweise Vergleiche und unter der Annahme der Varianzheterogenität das Verfahren von **Games und Howell** (1976) als gute Wahl angesehen werden kann (Diehl & Staufenbiel, 2007, Kap. 50; Kirk, 1995, Kap. 4). Die Ergebnisse der multiplen Mittelwertvergleiche nach dem Verfahren von Games und Howell werden in Tabelle 27 berichtet.

Tabelle 27: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (nach Games und Howell) nach dem Grad der Beteiligung auf die Facetten der Arbeitszufriedenheit.

Skala/Facette	Unmittelbare Beteiligung		Mittelbare Beteiligung		Mittlere Differenz (I-J)	p
	Keine Beteiligung		(I) Teilhabe	(J) Teilhabe		
	MW	SD				
Arbeitsbedingungen	3,68	,747	1	2	,40347 <sup>*</sup>	,000
				3	,33234 <sup>*</sup>	,000
	3,28	,856	2	1	-,40347 <sup>*</sup>	,000
				3	-,07114	,309
	3,35	,805	3	1	-,33234 <sup>*</sup>	,000
				2	,07114	,309
Arbeitszeit	4,17	,748	1	2	,65215 <sup>*</sup>	,000
				3	,71245 <sup>*</sup>	,000
	3,51	,937	2	1	-,65215 <sup>*</sup>	,000
				3	,06030	,651
	3,45	1,159	3	1	-,71245 <sup>*</sup>	,000
				2	-,06030	,651
Entlohnung	2,85	1,043	1	2	,59012 <sup>*</sup>	,000
				3	,73890 <sup>*</sup>	,000
	2,26	,976	2	1	-,59012 <sup>*</sup>	,000
				3	,14878 <sup>*</sup>	,040
	2,11	1,021	3	1	-,73890 <sup>*</sup>	,000
				2	-,14878 <sup>*</sup>	,040
Berufliche Entwicklung	3,58	,941	1	2	,61344 <sup>*</sup>	,000
				3	,52535 <sup>*</sup>	,000
	2,97	1,005	2	1	-,61344 <sup>*</sup>	,000
				3	-,08809	,313
	3,06	1,005	3	1	-,52535 <sup>*</sup>	,000
				2	,08809	,313
Zusammenarbeit mit Kollegen	4,03	,783	1	2	,13204 <sup>*</sup>	,001
				3	,35281 <sup>*</sup>	,000
	3,90	,734	2	1	-,13204 <sup>*</sup>	,001
				3	,22077 <sup>*</sup>	,000
	3,68	,746	3	1	-,35281 <sup>*</sup>	,000
				2	-,22077 <sup>*</sup>	,000
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	4,21	,815	1	2	,36908 <sup>*</sup>	,000
				3	,39102 <sup>*</sup>	,000
	3,85	,948	2	1	-,36908 <sup>*</sup>	,000
				3	,02194	,918
	3,82	,922	3	1	-,39102 <sup>*</sup>	,000
				2	-,02194	,918

(Fortsetzung)

	Unmittelbare Beteiligung		Mittelbare Beteiligung			
	Keine Beteiligung					
Skala/Facette	MW	SD	(I) Teilhabe	(J) Teilhabe	Mittlere Differenz (I-J)	p
Informationen im eigenen Arbeitsbereich	3,71	,856	1	2	,26936 <sup>*</sup>	,000
				3	,33899 <sup>*</sup>	,000
	3,44	,851	2	1	-,26936 <sup>*</sup>	,000
				3	,06963	,349
	3,37	,835	3	1	-,33899 <sup>*</sup>	,000
			2	-,06963	,349	
Informationen im Unternehmen	3,76	,855	1	2	,53473 <sup>*</sup>	,000
				3	,54605 <sup>*</sup>	,000
	3,23	,952	2	1	-,53473 <sup>*</sup>	,000
				3	,01132	,979
	3,22	,960	3	1	-,54605 <sup>*</sup>	,000
			2	-,01132	,979	
Veränderungsbereitschaft	3,82	,923	1	2	,73961 <sup>*</sup>	,000
				3	,76714 <sup>*</sup>	,000
	3,08	,965	2	1	-,73961 <sup>*</sup>	,000
				3	,02753	,892
	3,06	1,013	3	1	-,76714 <sup>*</sup>	,000
			2	-,02753	,892	
Kundenorientierung	3,80	,739	1	2	,46248 <sup>*</sup>	,000
				3	,55904 <sup>*</sup>	,000
	3,33	,837	2	1	-,46248 <sup>*</sup>	,000
				3	,09656	,171
	3,24	,896	3	1	-,55904 <sup>*</sup>	,000
			2	-,09656	,171	
Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	3,70	,838	1	2	,76173 <sup>*</sup>	,000
				3	,91881 <sup>*</sup>	,000
	2,94	,932	2	1	-,76173 <sup>*</sup>	,000
				3	,15708 <sup>*</sup>	,023
	2,78	,998	3	1	-,91881 <sup>*</sup>	,000
			2	-,15708 <sup>*</sup>	,023	
Globale Mitarbeiterzufriedenheit	3,94	,840	1	2	,543 <sup>*</sup>	,000
				3	,698 <sup>*</sup>	,000
	3,40	1,004	2	1	-,543 <sup>*</sup>	,000
				3	,155	,055
	3,24	1,125	3	1	-,698 <sup>*</sup>	,000
			2	-,155	,055	

Anmerkungen: (I) bzw. (J) Teilhabe: 1 = unmittelbare Beteiligung, 2 = mittelbare Beteiligung, 3 = keine Beteiligung. \*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Wie in Tabelle 27 ersichtlich, zeigt der Games-Howell-Test an, dass in allen Facetten die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit signifikant besser bewertet wird, wenn die Mitarbeiter *unmittelbar* bzw. persönlich an der Integration beteiligt waren, als wenn nur eine mittelbare oder keine Beteiligung vorliegt. Es zeigt sich somit, dass die persönliche Beteili-



gung an der Integration sich nicht nur auf die Bewertung des Integrationsklimas, sondern auch auf die Arbeitszufriedenheit und damit auf die Einstellung zur Arbeit auswirkt. *Hypothese 2a wird somit bestätigt.*

Darüber hinaus lassen sich bei vier Facetten auch Einflüsse der *mittelbaren* Beteiligung auf die Zufriedenheit aufzeigen. So werden die Facetten „*Entlohnung*“, „*Zusammenarbeit mit Kollegen*“, „*Zufriedenheit mit Geschäftsleitung*“ und „*Globale Mitarbeiterzufriedenheit*“ signifikant besser bewertet, wenn die Mitarbeiter mittelbar beteiligt waren im Vergleich zu keiner Beteiligung. Durch die Beteiligung eines Kollegen aus der eigenen Abteilung am Integrationsprozess scheint sich die Beurteilung der eigenen Arbeitssituation in einzelnen Themenbereichen positiv zu verändern. Die informellen Kommunikationsprozesse die bereits bei der Untersuchung des Integrationsklimas thematisiert wurden, wirken sich entweder über das Integrationsklima oder direkt auf bestimmte Aspekte der Arbeitszufriedenheit aus.

Bei allen anderen Facetten lassen sich allerdings keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung aufgrund der mittelbaren Beteiligung im Vergleich zu keiner Beteiligung nachweisen. *Hypothese 2b kann somit nur teilweise als bestätigt angesehen werden.* In der Abbildung 22 werden die signifikanten Unterschiede in der Bewertung der vier Arbeitszufriedenheitsfacetten grafisch dargestellt.

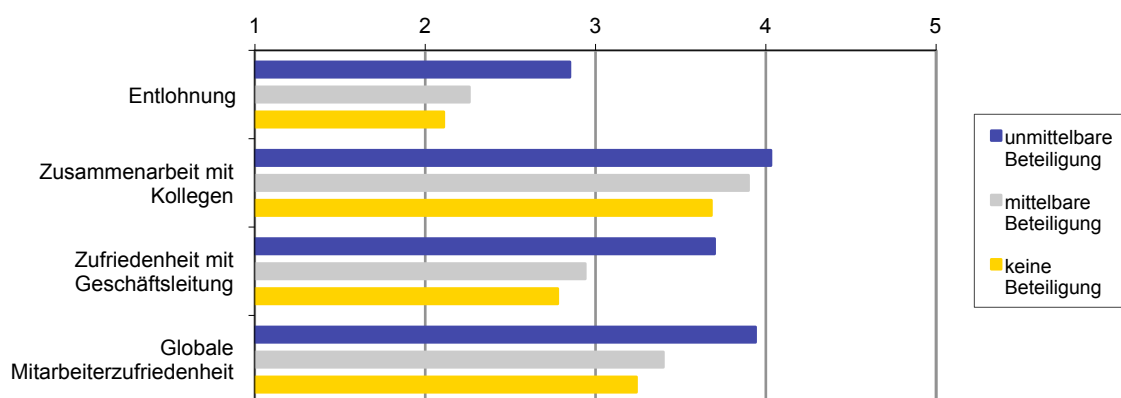


Abbildung 22: Vergleich der Mittelwerte zu ausgewählten Facetten der Arbeitszufriedenheit nach dem Grad der Beteiligung an der Integration.

### 7.5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Insgesamt betrachtet zeigen sich während des Integrationsprozesses durchweg positive bis moderate Bewertungen der Arbeitszufriedenheit. Am besten bewerten die Mitarbeiter die *Zusammenarbeit mit den Kollegen* sowie die *Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten*. Im Vergleich dazu fällt die *Zufriedenheit mit dem Gesamtentlohnungspaket* deutlich geringer aus. Allerdings äußern sich Mitarbeiter nach Erfahrung der Autorin in den meisten Fällen sehr kritisch gegenüber Aspekten der Entlohnung, so dass dieses Ergebnis nicht unbedingt auf die Integrationsaktivitäten zurückgeführt werden kann. Betrachtet man die kausalen Zusammenhänge zwischen den Facetten der Zufriedenheit zeigen sich durchweg hohe Korrelationen. Insbesondere zwischen der *globalen Mitarbeiterzufriedenheit* und der *Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung* sowie der *Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen* zeigen sich sehr starke Zusammenhänge. Die geringsten Zusammenhänge können zwischen der *Zusammenarbeit mit den Kollegen* bzw. der *Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten* und der *globalen Mitarbeiterzufriedenheit* nachgewiesen werden.

Die Frage, ob sich die Beteiligung an Integrationsaktivitäten positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt, kann bejaht werden. Es zeigen sich durchweg positivere Bewertungen der Arbeitszufriedenheit immer dann, wenn der Mitarbeiter persönlich (unmittelbar) an Integrationsaktivitäten mitgewirkt hat. Darüber hinaus konnten bei vier Facetten auch Unterschiede in der Zufriedenheit zwischen mittelbar und nicht beteiligten Mitarbeitern nachgewiesen werden. So werden die Facetten „*Entlohnung*“, *Zusammenarbeit mit Kollegen*“, „*Zufriedenheit mit Geschäftsleitung*“ und „*Globale Mitarbeiterzufriedenheit*“ immer dann positiver beurteilt, wenn ein Kollege aus der eigenen Abteilung in Integrationsmaßnahmen eingebunden war.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesen-Tests zur Untersuchung der Arbeitszufriedenheit:

---

<i>Hypothese 2a: Es bestehen Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.</i>	<i>bestätigt</i>
--	------------------

<i>Hypothese 2b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>	<i>bestätigt</i>
--	------------------

<i>Hypothese 2c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>	<i>teilweise bestätigt</i>
---	----------------------------

---

## 7.6 Untersuchungen zum Commitment

Nachdem ein Einfluss der persönlichen Beteiligung an Integrationsmaßnahmen auf die Bewertung des Integrationsklimas sowie auf die Arbeitszufriedenheit untersucht wurde, sollen nun das Commitment sowie der Einfluss der Beteiligung auf das Commitment der Mitarbeiter analysiert werden. Im ersten Schritt erfolgt eine deskriptive Analyse der Verbundenheit der Mitarbeiter zum zweiten Erhebungszeitpunkt (Abschnitt 7.6.1), im zweiten Schritt wird dem Einfluss der Beteiligung auf die Ausprägungshöhe des Commitments nachgegangen (Abschnitt 7.6.2). Zum Abschluss erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse (Abschnitt 7.6.3).

### 7.6.1 Bewertung des Commitments

Für die deskriptive Analyse des Commitments werden die Daten auf individueller Ebene für alle Mitarbeiter zum zweiten Erhebungszeitpunkt betrachtet. Entsprechend der Skalierung (5 = „ja“, 1 = „nein“) indizieren auch hier Werte größer 3 eine positive Bewertung und Werte kleiner 3 eine eher negative Bewertung der einzelnen Commitment-Items. Insgesamt betrachtet werden durchweg sehr positive Bewertungen und damit eine starke Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen im zweiten Befragungszeitpunkt geäußert (vgl. Tabelle 28).

Tabelle 28: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zu den Items der Commitment-Skala.

	Skala/ Item	MW	SD	1	2	3	4	5	6
1	Gerne im Unternehmen arbeiten	4,05	,978	1,00					
2	Bereitschaft zum außerordentlichen Engagement	4,02	1,108	,67**	1,00				
3	Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber	3,75	1,295	,74**	,61**	1,00			
4	Im Unternehmen bleiben wollen	3,44	1,447	,67**	,54**	,69**	1,00		
5	Unternehmen behauptet sich im Wettbewerb	3,78	,947	,51**	,43**	,51**	,51**	1,00	
6	Stärke der Verbundenheit	3,61	1,133	,74**	,69**	,68**	,66**	,51**	1,00

Anmerkung: \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Am deutlichsten befürworten die Mitarbeiter die Aussage „Arbeiten Sie gerne im Unternehmen?“ (MW = 4,05, SD = ,978). Daneben äußern sie eine hohe *Bereitschaft außerordentliches Engagement* zu zeigen, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (MW =

4,02, SD = 1,108). Etwas schwächer werden dagegen die Aspekte *Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber* (MW = 3,75, SD = 1,295) sowie die *Bereitschaft im Unternehmen zu verbleiben* (MW = 3,44, SD = 1,447) befürwortet. Etwas deutlicher fällt die Zustimmung auf die Frage aus, ob sich das *Unternehmen im Wettbewerb behaupten* wird (MW = 3,78, SD = 0,947). Die *Stärke der Verbundenheit* zum Unternehmen zeigt ebenfalls eine recht hohe Zustimmung (MW = 3,61, SD = 1,133). Die vorgestellten Ergebnisse lassen sich in dem Sinne interpretieren, dass die Integration und Anbindung an das Käuferunternehmen bereits so erfolgreich realisiert wurde, dass sich eine hohe Verbundenheit zum gemeinsamen Unternehmen auf Seiten der Mitarbeiter ausbilden konnte.

Abschließend bleibt noch zu erwähnen, dass auch hier die einzelnen Items recht hohe Interkorrelation zeigen, was für einen engen Zusammenhang der einzelnen Commitment-Items spricht und bereits bei der Deskription der Skala thematisiert wurde (vgl. Abschnitt 7.3.4). Betrachtet man die *Stärke der Verbundenheit* als globales Commitment-Maß, so zeigen sich hier durchweg hohe und hoch signifikante Korrelationen und damit große Effektstärken (Cohen, 1988, 1992) der einzelnen Commitment-Items auf die Stärke der Verbundenheit. Den größten Anteil der Varianz der *Verbundenheit* mit 55% ( $r = 0,74$ ) klärt die *Freude an der Tätigkeit im Unternehmen* (Item 1) auf. Den geringsten Anteil der Varianz der *Verbundenheit* wird mit 26% ( $r = 0,51$ ) von dem *Glaube an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens* aufgeklärt.

### 7.6.2 Einfluss der Beteiligung auf das Commitment

Im nächsten Schritt wird analog zur Untersuchung des Integrationsklimas und der Arbeitszufriedenheit der Einfluss der persönlichen Beteiligung an Integrationsmaßnahmen auf das Commitment untersucht. Es wird angenommen, dass sich die persönliche Beteiligung positiv auf die Höhe des Commitments auswirkt.

---

*Hypothese 3a: Es bestehen Unterschiede im Commitment der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.*

*Hypothese 3b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.*

*Hypothese 3c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.*

---

Der Einfluss der unterschiedlichen Beteiligungsformen (UV) auf die einzelnen Items der Commitment-Skala (AV) wird mittels Varianzanalyse getestet. Eine Inspektion der Streuung in den Gruppen sowie das Ergebnis des Levene-Test zeigen, das auch hier von nicht varianzhomogenen Gruppen ausgegangen werden muss. In diesem Fall wird analog zur Analyse der Arbeitszufriedenheit das Verfahren von Welch (1951) sowie von Brown und Forsythe (1974) eingesetzt, da diese eine Analyse auch ohne die Annahme varianzhomogener Gruppen ermöglicht. Die Ergebnisse der beiden Testverfahren werden in Tabelle 29 berichtet.

Tabelle 29: Ergebnisse der Welch und Brown-Forsythe Verfahren nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Items der Commitment-Skala (AV).

Items/Skala		Statistik <sup>a</sup>	df1	df2	p	
1	Gerne im Unternehmen arbeiten	Welch-Test	112,910	2	642,036	,000
		Brown-Forsythe	71,165	2	652,106	,000
2	Bereitschaft zum außerordentlichen Engagement	Welch-Test	153,450	2	663,105	,000
		Brown-Forsythe	90,349	2	647,017	,000
3	Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber	Welch-Test	80,368	2	634,247	,000
		Brown-Forsythe	59,543	2	730,646	,000
4	Im Unternehmen bleiben wollen	Welch-Test	79,168	2	632,804	,000
		Brown-Forsythe	63,437	2	801,746	,000
5	Unternehmen behauptet sich im Wettbewerb	Welch-Test	54,796	2	620,260	,000
		Brown-Forsythe	47,735	2	795,229	,000
6	Stärke der Verbundenheit	Welch-Test	141,936	2	654,486	,000
		Brown-Forsythe	101,814	2	757,204	,000

Anmerkung: a. Asymptotisch F-verteilt.

Beide Tests zeigen an, dass zwischen den Mittelwerten des Commitments aufgrund der unterschiedlichen Beteiligungsformen signifikante Unterschiede über alle Items bestehen. *Hypothese 3a gilt somit als bestätigt.* Im nächsten Schritt wird daher der Frage nachgegangen, welche Faktorstufen sich unterscheiden. Hierzu sind multiple Vergleiche notwendig, die ohne die Annahme von Varianzhomogenität auskommen. Da sich hierfür das Verfahren von Games und Howell (1976) gut eignet (Diehl & Staufenbiel, 2007, Kap. 50; Kirk, 1995, Kap. 4), kommt es hier wieder zum Einsatz. Die Ergebnisse der multiplen Mittelwertvergleiche nach dem Verfahren von Games und Howell werden in Tabelle 30 berichtet.

Tabelle 30: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (nach Games und Howell) nach dem Grad der Beteiligung auf die Items der Commitment-Skala.

Skala/Item	Unmittelbare Beteiligung		Mittelbare Beteiligung		Mittlere Differenz	
	Keine Beteiligung		(I) Teilhabe	(J) Teilhabe	(I-J)	p
	MW	SD				
1. Gerne im Unternehmen arbeiten	4,53	,716	1	2	,534*	,000
				3	,689*	,000
	4,00	,966	2	1	-,534*	,000
				3	,155	,068
	3,84	1,172	3	1	-,689*	,000
				2	-,155*	,068
2. Bereitschaft zum außerordentlichen Engagement	4,61	,723	1	2	,658*	,000
				3	,773*	,000
	3,95	1,112	2	1	-,658*	,000
				3	,115	,274
	3,83	1,252	3	1	-,773*	,000
				2	-,115*	,274
3. Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber	4,30	1,008	1	2	,618*	,000
				3	,837*	,000
	3,69	1,292	2	1	-,618*	,000
				3	,220	,030
	3,47	1,437	3	1	-,837*	,000
				2	-,220*	,030
4. Im Unternehmen bleiben wollen	4,10	1,202	1	2	,742*	,000
				3	,874*	,000
	3,36	1,444	2	1	-,742*	,000
				3	,132*	,328
	3,23	1,539	3	1	-,874*	,000
				2	-,132*	,328
5. Unternehmen behauptet sich im Wettbewerb	4,14	,845	1	2	,390*	,000
				3	,625*	,000
	3,75	,933	2	1	-,390*	,000
				3	,235*	,001
	3,51	1,060	3	1	-,625*	,000
				2	-,235*	,001
6. Stärke der Verbundenheit	4,24	,838	1	2	,712*	,000
				3	,810*	,000
	3,53	1,138	2	1	-,712*	,000
				3	,098*	,359
	3,43	1,200	3	1	-,810*	,000
				2	-,098*	,359

Anmerkungen: (I) bzw. (J) Teilhabe: 1 = unmittelbare Beteiligung, 2 = mittelbare Beteiligung, 3 = keine Beteiligung.  
 \*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Wie in Tabelle 30 ersichtlich, zeigt der Games-Howell-Test an, dass in allen Items das durchschnittliche Commitment signifikant höher ausfällt, wenn die Mitarbeiter *unmittelbar* bzw. persönlich an der Integration beteiligt waren, als wenn nur eine mittelbare oder keine

Beteiligung vorliegt. Es zeigt sich hier, dass die persönliche Beteiligung an der Integration nicht nur auf die Bewertung des Integrationsklimas und die Arbeitszufriedenheit, sondern auch auf die Verbundenheit der Mitarbeiter zur Organisation wirkt. *Hypothese 3b kann somit als bestätigt angesehen werden.*

Darüber hinaus lassen sich bei zwei Items zusätzlich Einflüsse der *mittelbaren Beteiligung* auf das Commitment nachweisen. So werden die *Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber* sowie der *Glaube an den zukünftigen Erfolg des Unternehmens* signifikant positiver eingeschätzt, wenn die Mitarbeiter mittelbar beteiligt waren im Vergleich zu keiner Beteiligung. Bei den verbleibenden vier Items lassen sich allerdings keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung zwischen mittelbar beteiligten und nicht beteiligten Mitarbeitern feststellen. *Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese 3c nur als teilweise bestätigt angesehen werden.* In der Abbildung 23 werden die Unterschiede in der Bewertung der Commitments grafisch dargestellt.

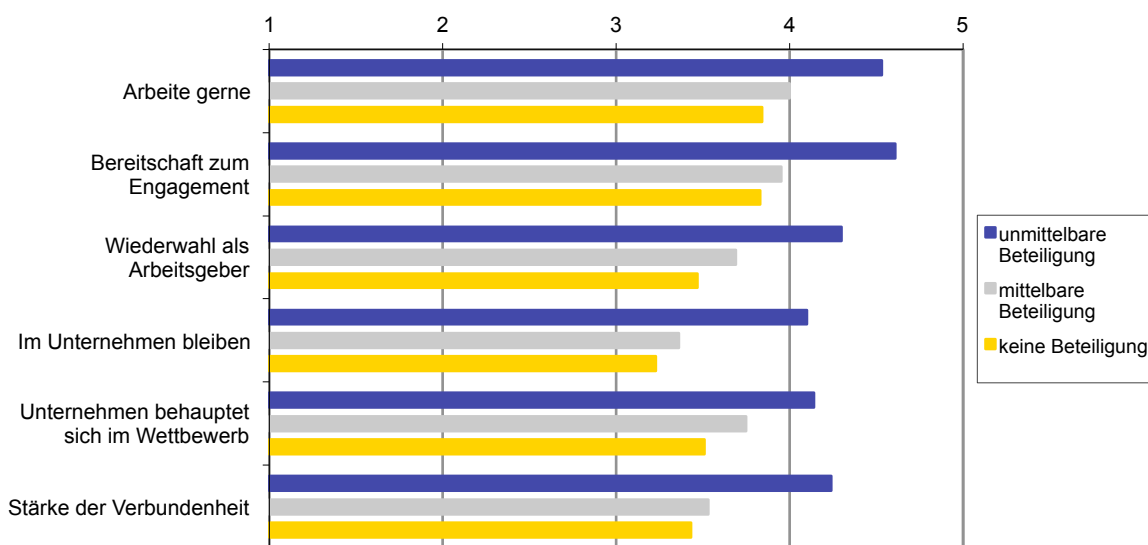


Abbildung 23: Vergleich der Mittelwerte der Commitment-Skala nach dem Grad der Beteiligung an der Integration.

### 7.6.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Insgesamt betrachtet zeigt sich während der Integration eine starke Verbundenheit der Mitarbeiter zum neuen Unternehmen. Am deutlichsten befürworten die Mitarbeiter die Aussage *gerne im Unternehmen zu arbeiten*. Im Vergleich dazu wird die Frage nach der *Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber* deutlich weniger befürwortet. Betrachtet

man die *Stärke der Verbundenheit* als globales Commitment-Maß, so zeigen sich hier durchweg hohe Korrelationen zwischen der Verbundenheit und den einzelnen Commitment-Items. Die stärksten Zusammenhänge zeigen sich zwischen dem globalen *Commitment* und der *Freude an der Tätigkeit im Unternehmen*. Dagegen besteht zwischen der *Überzeugung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens* und dem globalen *Commitment* der geringste Zusammenhang. Auch hier konnte ein positiver Einfluss der *persönlichen* (unmittelbaren) Beteiligung auf die Verbundenheit der Mitarbeiter nachgewiesen werden. Mitarbeiter, die selbst an Integrationsaktivitäten mitgewirkt haben, zeigen durchweg ein höheres Commitment. Darüber hinaus zeigen sie im Vergleich zu nicht beteiligten Mitarbeitern auch dann ein höheres Commitment, wenn sie nur *mittelbar* beteiligt waren, dies allerdings nur bei zwei von sechs Commitment-Items (*„Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber“* sowie *„Glaube an den zukünftigen Erfolg“*).

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesen-Tests zur Untersuchung des Commitments:

---

<i>Hypothese 3a: Es bestehen Unterschiede im Commitment der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.</i>	<i>bestätigt</i>
<i>Hypothese 3b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>	<i>bestätigt</i>
<i>Hypothese 3c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>	<i>teilweise bestätigt</i>

---

## 7.7 Untersuchung zum Einfluss der Beteiligung auf die Skalen zum Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment

Als Ergänzung wird der Einfluss der unterschiedlichen Beteiligungsformen auf die Bewertung der drei interessierenden Skalen Integrationsklima, Zufriedenheit und Commitment untersucht. Anstelle einzelne Facetten oder Items einer Skala zu untersuchen werden hierfür jeweils Skalenmittelwerte berechnet. Hierzu werden die Items einer Skala per Mittelwertbildung zu einem Faktor zusammengefasst. So bilden die vier Items der Integrationsklima-Skala die Skala *„Integrationsklima“*, die einzelnen Facetten der Zufriedenheit den Faktor *„Arbeitszufriedenheit“* und die sechs Items der Commitment-Skala den Faktor *„Commitment“*. Damit ist ein Vergleich des Einflusses der unterschiedlichen Beteiligungs-



formen über alle drei Skalen hinweg möglich. Analog zu den oben formulierten Hypothesen werden in hierzu folgende Hypothesen formuliert:

---

*Hypothese 4a: Die Beteiligung an Integrationsmaßnahmen wirkt sich positiv auf die Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment aus.*

*Hypothese 4b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.*

*Hypothese 4c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.*

---

Analog zum Vorgehen wie in den Abschnitten 7.4, 7.5 und 7.6 beschrieben, wird eine Varianzanalyse gerechnet. Eine Inspektion der Streuung in den Gruppen sowie das Ergebnis des Levene-Test zeigen, das bei zwei von drei Konstrukten von nicht varianzhomogenen Gruppen ausgegangen werden muss. Somit werden die Unterschiedlichkeit der Antworten nach dem Grad der Beteiligung anhand der Verfahren von Welch (1951) sowie Brown und Forsythe (1974) (vgl. Tabelle 31) und die multiplen Vergleiche nach dem Verfahren von Games und Howell (1976) getestet.

Tabelle 31: Ergebnisse der Welch und Brown-Forsythe Verfahren nach dem Grad der Beteiligung (UV) auf die Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment (AV).

Skala		Statistik <sup>a</sup>	df1	df2	p	
1	Integrationsklima	Welch-Test	75,760	2	622,238	,000
		Brown-Forsythe	72,568	2	901,085	,000
2	Arbeitszufriedenheit	Welch-Test	147,744	2	630,725	,000
		Brown-Forsythe	131,052	2	869,135	,000
3	Commitment	Welch-Test	154,350	2	646,768	,000
		Brown-Forsythe	102,751	2	690,200	,000

Anmerkung: a. Asymptotisch F-verteilt.

Für alle drei Skalen zeigen sich erwartungsgemäß signifikante Unterschiede nach dem Grad der Beteiligung. Im nächsten Schritt wird geprüft, wie die Unterschiede zwischen den einzelnen Beteiligungsformen im Detail ausfallen (vgl. Tabelle 32: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (nach Games und Howell) nach dem Grad der Beteiligung auf die Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment.).

Tabelle 32: Ergebnisse der multiplen Mittelwertsvergleiche (nach Games und Howell) nach dem Grad der Beteiligung auf die Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment.

Skala	Unmittelbare Beteiligung		Mittelbare Beteiligung		Mittlere Differenz	
	Keine Beteiligung		(I) Teilhabe	(J) Teilhabe	(I-J)	p
	MW	SD				
1. Integrationsklima	3,78	,699	1	2	,457*	,000
				3	,573*	,000
	3,32	,941	2	1	-,457*	,000
				3	,115	,059
	3,20	1,085	3	1	-,573*	,000
				2	-,115	,059
2. Arbeitszufriedenheit	3,75	,801	1	2	,501*	,000
				3	,561*	,000
	3,25	,795	2	1	-,501*	,000
				3	,059	,322
	3,19	,849	3	1	-,561*	,000
				2	-,059	,322
3. Commitment	4,31	,606	1	2	,609*	,000
				3	,767*	,000
	3,71	,652	2	1	-,609*	,000
				3	,158*	,039
	3,55	,695	3	1	-,767*	,000
				2	-,158*	,039

Anmerkungen: (I) bzw. (J) Teilhabe: 1 = unmittelbare Beteiligung, 2 = mittelbare Beteiligung, 3 = keine Beteiligung.  
 \*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Wie die multiplen Mittelwertsvergleiche zeigen, fällt für alle drei Skalen die Bewertung jeweils positiver aus, wenn die Mitarbeiter unmittelbar an Integrationsaktivitäten beteiligt waren. Auch die mittelbare Beteiligung wirkt sich erwartungsgemäß positiv auf die Bewertung aus, allerdings nicht bei der Arbeitszufriedenheit. Hier unterschieden sich mittelbar Beteiligte nicht von den Mitarbeitern, die keine Berührungspunkte zu Integrationsmaßnahmen hatten. Die Einstellung zur Arbeitstätigkeit scheint sich insgesamt betrachtet also nur dann positiv zu verändern, wenn der Einzelne selbst an den Integrationsmaßnahmen mitwirken konnte. Positive Berichte von anderen scheinen keine Übertragungseffekte auszuüben. Diese Ergebnisse lassen sich auch mit den im Abschnitt 4.6.1 postulierten Zusammenhängen zur zeitlichen Stabilität von Arbeitszufriedenheit und dem dispositionalen Ansatz der Entstehung von Arbeitszufriedenheit in Einklang bringen. Es braucht also schon ein wenig mehr als interessante Erzählungen, um die Einstellung zur Arbeit zu verändern.

Die Abbildung 24 bietet einen visuellen Eindruck von der Bewertung der drei Konstrukte aufgrund der unterschiedlichen Beteiligungsformen.

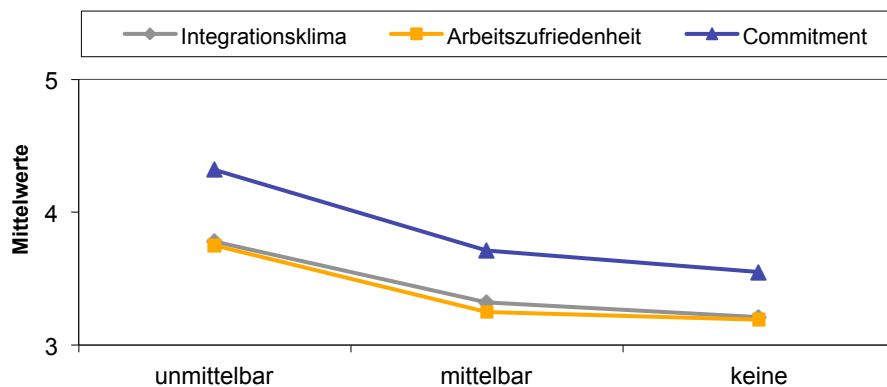


Abbildung 24: Diagramm der Mittelwerte nach dem Grad der Beteiligung für die Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment.

Insgesamt betrachtet haben sich die Hypothesen, bis auf den Einfluss der mittelbaren Beteiligung auf die Arbeitszufriedenheit, alle bestätigt.

---

*Hypothese 4a: Die Beteiligung an Integrationsmaßnahmen wirkt sich positiv auf die Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment aus.* bestätigt

*Hypothese 4b: Mitarbeiter, die unmittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.* bestätigt

*Hypothese 4c: Mitarbeiter, die mittelbar an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.* teilweise bestätigt

---

## 7.8 Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment

Nach dem die drei Konstrukte Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit sowie Commitment unabhängig voneinander untersucht und jeweils ein Einfluss der unmittelbaren und mittelbaren Beteiligung an Integrationsaktivitäten auf die drei Konstrukte festgestellt wurde, sollen im Folgenden mögliche Zusammenhänge aufgezeigt werden.

---

*Hypothese 5: Es bestehen starke Zusammenhänge zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment.*

---

Zur Berechnung der Zusammenhangsanalysen werden die Items analog zum Vorgehen im vorherigen Abschnitt 7.7 per Mittelwertbildung zu einem Faktor zusammengefasst. So bilden die vier Items der Integrationsklima-Skala den neuen Faktor „*Integrationsklima*“, die sechs Items der Commitment-Skala den Faktor „*Commitment*“. Für den Faktor „*Arbeitszufriedenheit*“ werden die einzelnen Facetten der Arbeitszufriedenheit anstelle der einzelnen Items per Mittelwertbildung zum neuen Faktor zusammengefasst.

Wie bei den methodischen Überlegungen zu Zusammenhangsanalysen (vgl. Abschnitt 7.4.1) erläutert, ist es in bestimmten Fällen empfehlenswert, neben der bivariaten Korrelation auch Partialkorrelationen zu berechnen. Dies ist immer dann der Fall, wenn wie hier Zusammenhänge zwischen drei oder mehr Variablen untersucht werden. So ist es bspw. vorstellbar, dass der Einfluss des Integrationsklimas auf das Commitment über die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter vermittelt wird. Wird der Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment heraus partialisiert, so lässt sich der wahre Einfluss des Integrationsklimas auf das Commitment anhand der Partialkorrelation feststellen. Die deskriptive Statistik wird daher hier um die Ergebnisse der Partialkorrelation ergänzt und in Tabelle 33 vorgestellt.

Tabelle 33: Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Partialkorrelationen (in Klammern) zu Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment.

	Skala	MW	SD	1	2	3
1	Integrationsklima	3,37	,820	1,00		
2	Arbeitszufriedenheit	3,31	,673	,60 <sup>**</sup> (,42 <sup>**</sup> )	1,00	
3	Commitment	3,78	,950	,47 <sup>**</sup> (,09 <sup>**</sup> )	,71 <sup>**</sup> (,61 <sup>**</sup> )	1,00

Anmerkung: <sup>\*\*</sup> Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Bezüglich der bivariaten Korrelationskoeffizienten ist festzuhalten, dass zwischen allen drei Faktoren moderate bis hohe Zusammenhänge nachgewiesen werden können. Am stärksten fällt der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment ( $r = 0,71$ ) aus, hier lassen sich 50% der Varianz des Commitments durch die Arbeitszufriedenheit erklären und umgekehrt. Wird hingegen der Einfluss des Integrationsklimas kontrolliert, verbleiben mit einem Korrelationskoeffizienten von  $r = 0,61$  immerhin noch 37% der Varianz des Commitments, die durch die Arbeitszufriedenheit erklärt wer-

den. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment wird zwar vom Integrationsklima beeinflusst, der Einfluss ist allerdings eher gering.

In ähnlicher Weise lässt sich der Zusammenhang zwischen Commitment und Integrationsklima interpretieren. Hier weist die bivariate Korrelation mit  $r = 0,47$  auf einen zwar hoch signifikanten aber moderaten Zusammenhang hin. Wird der Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment kontrolliert, verbleibt nur noch eine Partialkorrelation von  $r = 0,09$  zwischen dem Integrationsklima und dem Commitment und damit ein sehr geringer Zusammenhang. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Einfluss des Integrationsklimas auf das Commitment über die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter vermittelt wird.

Zum Schluss lohnt noch ein Blick auf die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Integrationsklima. Auch hier zeigt sich eine hohe und hoch signifikante bivariate Korrelation mit  $r = 0,60$ . Eine Inspektion des Determinationskoeffizienten  $r^2$  lässt den Schluss zu, dass 36% der Varianz der Arbeitszufriedenheit durch das Integrationsklima erklärt werden und umgekehrt. Dabei stellt sich wieder die Frage, welchen Einfluss das Commitment hierbei ausübt. Wird in der Partialkorrelation der Einfluss des Commitment kontrolliert, verbleibt noch eine Partialkorrelation von  $r = 0,42$  und damit immer noch ein mittlerer Zusammenhang. Jetzt sind es immerhin noch 18% der Varianz der Arbeitszufriedenheit die durch das Integrationsklima erklärt werden und umgekehrt.

Insgesamt führt der Vergleich der Höhe der bivariaten sowie der Partialkorrelationen zu der Schlussfolgerung, dass die kausale Richtung vom Integrationsklima auf die Arbeitszufriedenheit und von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment ausgeht. Ein Einfluss des Integrationsklimas auf das Commitment ist zwar festzustellen, dieser Einfluss wird aber über die Arbeitszufriedenheit vermittelt. *Die Hypothese 5, die von starken Zusammenhängen zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment der Mitarbeiter zum zweiten Befragungszeitpunkt ausgeht, gilt somit als bestätigt.*

## **7.9 Veränderung von Arbeitszufriedenheit und Commitment im Längsschnitt**

Nach der Analyse der einzelnen Skalen zum Integrationsklima, zur Arbeitszufriedenheit und zum Commitment folgt nun die Untersuchung zur Veränderung der Ausprägungshöhe von Arbeitszufriedenheit und Commitment. Hierzu werden die Daten zu beiden Erhebungszeitpunkten berücksichtigt. Dabei wurde die erste Befragung in 2004 vor der Bekanntgabe der Akquisition und die zweite Befragung in 2006 während der laufenden In-

tegration erhoben. Da die Längsschnittdaten nur auf Gruppenebene zur Verfügung stehen, wird zuerst in Abschnitt 7.9.1 die Gültigkeit der Aggregation auf Gruppenebene überprüft, bevor in Abschnitt 7.9.2 die Veränderung der Zufriedenheit und in Abschnitt 7.9.3 die Veränderung des Commitments diskutiert wird. Die wichtigsten Ergebnisse der Längsschnittstudie werden in Abschnitt 7.9.4 zusammen gefasst.

### 7.9.1 Gültigkeit der Aggregation

Die Gültigkeit der Aggregation der Individualdaten auf Gruppenebene zur Durchführung der Längsschnittanalysen wurde anhand der Kennzahlen  $r_{wg}$ , ICC(1) und ICC(2) überprüft. Die entsprechenden Werte für die Facetten der Zufriedenheit sowie die Commitment-Skala zu beiden Befragungszeitpunkten werden in Tabelle 34 berichtet. Die genauen Berechnungsvorschriften können dem Abschnitt 5.3 entnommen werden.

Tabelle 34: Kennzahlen der Gültigkeit der Aggregation auf Gruppenebene für die Skalen zur Arbeitszufriedenheit und zum Commitment.

Themenbereich (Skalen)	ICC(1)		ICC(2)		F		$r_{wg}$	
	2004	2006	2004	2006	2004	2006	2004	2006
[1] Arbeitsbedingungen	0,06	0,22	0,80	0,95	5,048***	21,299***	0,76	0,72
[2] Arbeitszeit	0,16	0,39	0,93	0,98	14,885***	46,267***	0,70	0,71
[3] Entlohnung	0,04	0,20	0,70	0,95	3,337***	18,712***	0,60	0,59
[4] Berufliche Entwicklung	0,03	0,14	0,61	0,91	2,593***	11,567***	0,57	0,55
[5] Zusammenarbeit mit Kollegen	0,08	0,10	0,86	0,88	7,001***	8,453***	0,72	0,75
[6] Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	0,07	0,09	0,83	0,85	5,970***	6,874***	0,59	0,59
[7] Information im eigenen Arbeitsbereich	0,07	0,07	0,83	0,83	5,924***	5,841***	0,62	0,66
[8] Information im Unternehmen	0,06	0,13	0,82	0,91	5,485***	11,012***	0,50	0,60
[9] Veränderungsbereitschaft	0,14	0,25	0,92	0,96	12,914***	25,037***	0,64	0,63
[10] Kundenorientierung	0,06	0,17	0,81	0,93	5,219***	14,591***	0,71	0,70
[11] Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	0,10	0,30	0,89	0,97	8,995***	30,943***	0,66	0,67
[12] Globale Mitarbeiterzufriedenheit	0,07	0,26	0,83	0,96	6,017***	25,775***	0,85	0,83
Commitment	0,07	0,27	0,83	0,96	5,923***	27,307***	0,62	0,67

Anmerkung: \*\*\*  $p < 0,001$ .

Wie in Tabelle 34 berichtet, erreicht die Kennzahl für die Übereinstimmung innerhalb der Gruppe mit einem durchschnittlichen  $r_{wg}$ -Wert in 2004 von .50 (*Informationen im Unternehmen*) bis .85 (*Globale Mitarbeiterzufriedenheit*) nur knapp die geforderte Mindestgröße von .60 (James, 1982). In ähnlicher Weise fällt die Übereinstimmung zum zweiten Erhebungszeitpunkt in 2006 mit einem  $r_{wg}$ -Wert von .55 (*Berufliche Entwicklung*) bis .83 (*Globale Mitarbeiterzufriedenheit*) aus.

Bei der Inspektion der Beurteilerreliabilität anhand der Kennzahl ICC(1) fällt auf, dass die ICC(1)-Werte große Unterschiede zwischen beiden Befragungszeitpunkten aufweisen. So liegen die ICC(1)-Werte in 2004 zwischen .03 (*Berufliche Entwicklung*) und .16 (*Arbeitszeit*) und damit im akzeptablen Bereich. In 2006 rangieren sie zwischen .09 (*Zusammenarbeit mit Vorgesetzten*) und .30 (*Zufriedenheit mit Geschäftsleitung*) und damit deutlich höher. Diese Ergebnisse lassen sich insofern interpretieren, dass bspw. 30% der Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit der Geschäftsleitung sich durch die Abteilungszugehörigkeit erklären lassen. Da die meisten ICC(1)-Werte bis auf wenige Ausnahmen hoch ausfallen, kann dies als Indiz gewertet werden, dass die Zugehörigkeit zur eigenen Abteilung die Beurteilung der einzelnen Aspekte deutlich beeinflusst.

In ähnlicher Weise können die empirischen ICC(2)-Werte interpretiert werden. Hierbei gelten hohe ICC(2)-Werte als Indiz, dass der Mittelwert einer Gruppe ein reliables Charakteristikum der Gruppe darstellt. In der vorliegenden Fallstudie liegen die ICC(2)-Werte in 2004 zwischen .61 (*Berufliche Entwicklung*) und .93 (*Arbeitszeit*) und in 2006 zwischen .83 (*Informationen im eigenen Bereich*) und .98 (*Arbeitszeit*). Da die zugehörigen F-Werte alle auf dem Niveau von  $p = 0,001$  signifikant werden, kann resümiert werden, dass die ICC(2)-Kennwerte sich insgesamt auf akzeptablem Niveau bewegen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die empirischen Kennzahlen über alle Skalen Werte aufweisen, welche zeigen, dass eine Aggregation auf Abteilungsebene gerechtfertigt ist. Die empirischen Werte liegen jeweils in bzw. über den Bandbreiten, welche sich in vergangenen Studien gezeigt haben (Bliese, 2000; James, 1982). Die hoch signifikanten F-Werte in der Varianzanalyse weisen darauf hin, dass bedeutende Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen bestehen. Auch die  $r_{wg}$ -Werte und ICC(1)-Werte deuten darauf hin, dass die Wahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter durch die Abteilungszugehörigkeit beeinflusst wird. Insofern ist die Gültigkeit der Aggregation auf Gruppenebene empirisch bestätigt und eine Analyse der Längsschnittdaten im nächsten Abschnitt kann statistisch sinnvoll interpretiert werden.

### 7.9.2 Veränderungen der Arbeitszufriedenheit

Im ersten Schritt der Analyse der Längsschnittdaten wird der Frage nachgegangen, ob sich die Ausprägungshöhe der Arbeitszufriedenheit zwischen beiden Befragungszeitpunkten signifikant verändert hat. Dahinter steht die Annahme, dass sich die Aktivitäten im Zusammenhang mit der Integration nachteilig auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken. Wie im Abschnitt 4 dargestellt, sollten sich in der Merger-Situation insbesondere bei den übernommenen Mitarbeitern Emotionen wie Stress, Unsicherheit oder Angst vor der Zukunft zeigen. Die nachfolgende Analyse wird klären, ob dies auch in der hier vorliegenden Studie der Fall ist.

---

*Hypothese 6: Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus.*

---

Zur Ermittlung der Differenzwerte wurden die Items einer Facette per Mittelwertbildung zu einem Faktor zusammengefasst. Entsprechend der Skalierung (5 = „sehr zufrieden“, 1 = „sehr unzufrieden“) indizieren Werte größer als 3 eine positive Bewertung und Werte kleiner 3 eine eher negative Bewertung der einzelnen Facetten der Zufriedenheit. Analog dazu zeigen beim Vergleich der beiden Erhebungszeitpunkte negative Differenzwerte eine positive Veränderung im Zeitablauf an. Insgesamt betrachtet zeigen sich in dieser Studie durchwegs positive Bewertungen der Arbeitszufriedenheit zu beiden Befragungszeitpunkten in dieser Studie. Die Differenzwerte wurde mittels t-Test für gepaarte Mittelwerte auf ihre Unterschiedlichkeit geprüft. Die Ergebnisse des t-Tests werden in Tabelle 35 berichtet.

Entgegen der ursprünglichen Annahme, dass sich die Post Merger Integration negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken wird, zeigt sich in dieser Studie ein differenzierteres Bild. Bei fünf der zwölf Facetten der Arbeitszufriedenheit (*Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Entlohnung, Berufliche Entwicklung*) zeigen sich keinerlei signifikante Veränderungen im Zeitablauf. Die Zufriedenheit bezüglich der genannten Aspekte scheint auch unter den eher turbulenten Bedingungen des Zusammenführens der beiden Unternehmen stabil zu bleiben.



Tabelle 35: Längsschnittvergleich der Mittelwerte für die Facetten der Arbeitszufriedenheit.

Skala/Facette	MW		$\Delta$ MW	$\Delta$ SD	T	p
	2004	2006				
[1] Arbeitsbedingungen	3,44	3,44	-,01	,397	-,120	,905
[2] Arbeitszeit	3,92	3,90	,03	,347	,563	,576
[3] Entlohnung	2,46	2,51	-,05	,508	-,680	,500
[4] Berufliche Entwicklung	2,98	3,20	-,22	,416	-3,643	,001
[5] Zusammenarbeit mit Kollegen	3,72	3,88	-,16	,253	-4,302	,000
[6] Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	3,70	4,00	-,30	,354	-5,727	,000
[7] Information im eigenen Arbeitsbereich	3,31	3,53	-,21	,311	-4,685	,000
[8] Information im Unternehmen	2,83	3,47	-,64	,354	-12,415	,000
[9] Veränderungsbereitschaft	3,29	3,36	-,07	,344	-1,451	,154
[10] Kundenorientierung	3,25	3,53	-,28	,341	-5,570	,000
[11] Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	2,70	3,26	-,56	,406	-9,450	,000
[12] Globale Mitarbeiterzufriedenheit	3,23	3,46	-,22	,279	-5,499	,000

Anmerkungen: df = 47.

Dagegen zeigen sich bei den restlichen sieben der zwölf Facetten (*Zusammenarbeit mit Kollegen, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Informationen im eigenen Arbeitsbereich, Informationen im Unternehmen, Kundenorientierung, Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung und globale Mitarbeiterzufriedenheit*) signifikant negative Mittelwertsdifferenzen und damit signifikant positive Veränderungen in der Bewertung der jeweiligen Facetten im Zeitablauf. *Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese 6 verworfen werden.*

Dieses Ergebnis überrascht umso mehr, da in der Mehrzahl der M&A-Publikationen entweder empirisch bestätigt oder prognostiziert wurde, dass sich der Merger negativ auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken wird. Entgegen dieser Aussagen zeigt sich in dieser Fallstudie ein anderes Bild: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter bleibt stabil oder zeigt signifikant positive Veränderungen. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Integration bereits so erfolgreich vorangeschritten ist, dass Unsicherheit oder Zweifel am Zusammenschluss der Unternehmen beseitigt wurden und die Mitarbeiter optimistisch in die Zukunft blicken. Genauso gut kann es aber auch möglich sein, dass sich die Rahmenbedingungen der Tätigkeit seit der ersten Erhebung deutlich verbessert haben und sich die Mitarbeiter daher zufriedener zeigen. Damit wäre die positive Veränderung in der Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht das Ergebnis einer erfolgreichen Integration, sondern das Ergebnis eines internen Optimierungsprozesses, der im Anschluss an die erste Mitarbei-

terbefragung gestartet wurde. Die Steigerung der Zufriedenheit wäre damit ursächlich auf einen gelungenen Mitarbeiterbefragungs-Prozess zurück zu führen. Die Ursache für die Veränderung kann mit den vorliegenden Daten letztlich nicht geklärt werden.

### 7.9.3 Veränderungen des Commitments

Der Untersuchung zur Veränderung der Arbeitszufriedenheit, bei der in einzelnen Facetten eine Erhöhung der Zufriedenheit nachgewiesen werden konnte, schließt sich nun die Untersuchung zur Veränderungen der Ausprägungshöhe des Commitments an. Analog zu den Überlegungen im Zusammenhang mit der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit wird die Annahme getroffen, dass sich die Post Merger Integration negativ auf das Commitment der Mitarbeiter auswirken wird und sich daher signifikante Mittelwertsunterschiede im Längsschnitt zeigen werden.

---

*Hypothese 7: Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf das Commitment der Mitarbeiter aus.*

---

Hierbei werden die Mittelwerte auf Gruppenebene der jeweiligen Commitment-Items mittels t-Test für gepaarte Mittelwerte auf ihre Unterschiedlichkeit überprüft. Entsprechend der Skalierung indizieren auch hier negative Differenzwerte eine positivere Bewertung des jeweiligen Items. Die Ergebnisse des t-Test werden in Tabelle 36 berichtet.

Tabelle 36: Längsschnittvergleich der Mittelwerte für die Skala zum Commitment.

Item-Kurzbeschreibung	MW		$\Delta$ MW	$\Delta$ SD	T	p
	2004	2006				
1. Gerne im Unternehmen arbeiten	4,14	4,24	-,10	,478	-1,448	,154
2. Bereitschaft zum außerordentlichen Engagement	4,27	4,26	,00	,520	,062	,951
3. Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber	3,85	3,94	-,09	,571	-1,065	,292
4. Im Unternehmen bleiben wollen	3,45	3,74	-,28	,624	-3,111	,003
5. Unternehmen behauptet sich im Wettbewerb	3,44	3,94	-,50	,360	-9,588	,000
6. Stärke der Verbundenheit	3,67	3,82	-,15	,408	-2,451	,018

Anmerkungen: df = 46.

Wie der Tabelle 36 zu entnehmen ist, zeigen die ersten drei Items keine signifikanten Veränderungen im Längsschnitt. Die *Freude im Unternehmen zu arbeiten*, die *Bereitschaft sich außerordentlich zu engagieren* sowie die *Wiederwahl des Unternehmens als*

*Arbeitgeber* werden durchweg positiv bewertet und zeigen beim Vergleich der beiden Befragungszeitpunkte nur sehr geringe Veränderungen.

Anders dagegen die drei letzten Items, hier lassen sich signifikant positive Veränderungen feststellen. Die *Bereitschaft im Unternehmen zu verbleiben*, der *Glaube an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens* sowie die *Stärke der Verbundenheit* zeigen ausgehend von bereits positiven Bewertungen zum ersten Befragungszeitpunkt, signifikant negative Differenzen in den Mittelwerten und damit deutlich positive Veränderungen im Zeitablauf. *Die Ergebnisse zeigen, dass die Hypothese 7 nicht bestätigt werden kann.*

Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Post Merger Integration im akquirierten Unternehmen insoweit erfolgreich verlaufen ist, so dass die Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen deutlich gestärkt wurde. Der Argumentation zur Veränderung der Arbeitszufriedenheit folgend, kann es aber auch möglich sein, dass eine Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Stärkung des Commitments beigetragen hat. Damit wäre die Erhöhung des Commitments nicht das Ergebnis einer erfolgreichen Integration, sondern das Ergebnis eines erfolgreichen internen Optimierungsprozesses. Die Frage der Kausalität der positiven Veränderungen kann letztlich nicht abschließend beantwortet werden.

#### **7.9.4 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Entgegen der ursprünglichen Annahme, dass sich die Post Merger Integration negativ auf Arbeitszufriedenheit und Commitment auswirken wird, zeigt sich in dieser Studie ein differenzierteres Bild. Bei fünf Facetten der Arbeitszufriedenheit (*Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Entlohnung, Berufliche Entwicklung*) zeigen sich keinerlei signifikante Veränderungen im Zeitablauf. Bei den restlichen sieben Facetten (*Zusammenarbeit mit Kollegen, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Informationen im eigenen Arbeitsbereich, Informationen im Unternehmen, Kundenorientierung, Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung und globale Mitarbeiterzufriedenheit*) zeigen sich sogar signifikant positive Veränderungen im Zeitablauf.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bezüglich des Commitments. Hier weisen drei Items keine signifikanten Veränderungen im Längsschnitt auf: Die *Freude im Unternehmen zu arbeiten*, die *Bereitschaft sich außerordentlich zu engagieren* sowie die *Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber* werden durchweg positiv bewertet und zeigen nur sehr geringe Veränderungen. Die restlichen drei Commitment-Items weisen signifikant positive Veränderungen auf: Die *Bereitschaft im Unternehmen zu verbleiben*, der *Glaube an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens* sowie die *Stärke der Verbundenheit* werden ausge-

hend von bereits positiven Bewertungen bei der ersten Erhebung deutlich positiver beurteilt.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesen-Tests zur Veränderung von Arbeitszufriedenheit und Commitment im Längsschnitt.

---

<i>Hypothese 6: Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus.</i>	<i>nicht bestätigt</i>
--	------------------------

<i>Hypothese 7: Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf das Commitment der Mitarbeiter aus.</i>	<i>nicht bestätigt</i>
--	------------------------

---

Diese Ergebnisse können zum einen als Indiz für einen erfolgreichen Integrationsprozess gewertet werden. Sie können aber auch aufgrund erfolgreicher interner Optimierungsprozesse zustande kommen, die insgesamt zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter geführt haben. Die Ursachen der positiven Veränderungen können nicht abschließend geklärt werden.

## **7.10 Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment im Längsschnitt**

Im nächsten Schritt gilt es zu prüfen, in welcher Richtung ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment postuliert werden kann. Beeinflusst die Arbeitszufriedenheit die Verbundenheit oder im umgekehrten Fall, die Verbundenheit die Zufriedenheit? Können wechselseitige Einflussbeziehungen angenommen werden oder muss von einer dritten Variablen ausgegangen werden, die einen entscheidenden Einfluss ausübt? Aufgrund der bisherigen theoretischen Erörterungen (vgl. Abschnitt 4.6) und empirischen Befunde wird die Annahme vertreten, dass die Wirkungsrichtung von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment der Mitarbeiter ausgeht.

---

*Hypothese 8: Es wird ein starker Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment postuliert. Die kausale Einflussrichtung hierbei geht von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment der Mitarbeiter aus.*

---

Wie bereits bei den methodischen Überlegungen im Zusammenhang mit Kausalanalysen erörtert (vgl. Abschnitt 7.4.1) ist eine Prüfung kausaler Zusammenhangsanalysen stets nur annäherungsweise möglich. Allerdings kann man davon ausgehen, dass die interne Validität von Korrelationsanalysen in der Regel höher ist, wenn die Merkmale zeitlich ver-

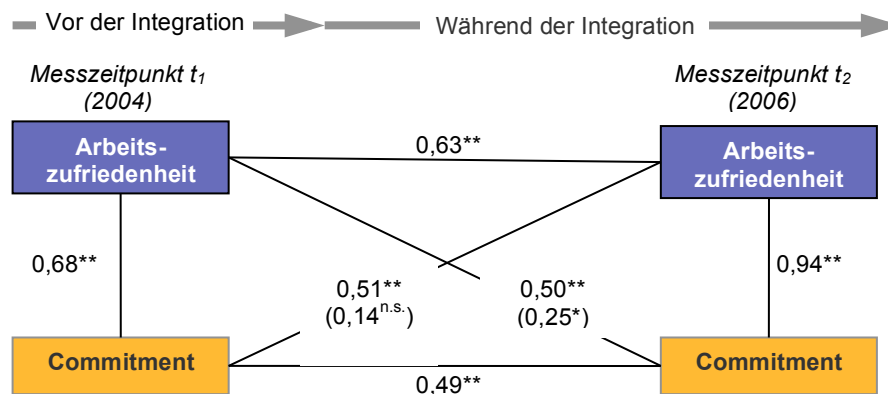
setzt erhoben werden, als wenn nur Querschnittsdaten zur Verfügung stehen (Bortz & Döring, 2005, S. 520 f.).

Die Idee, dass Kausalanalysen in korrelativen Längsschnittstudien eine höhere Aussagekraft haben, wurde unter anderem von Campbell (1963) und Pelz und Andrews (1964) aufgegriffen. Diese entwickelten mit dem „**Cross-lagged Panel Design**“ (CLPD) ein eigenständiges Verfahren zur Untersuchung von korrelativen Längsschnittstudien. Dieses Verfahren erfordert für die Erhebung der interessierenden Konstrukte mindestens zwei Messungen an der gleichen Stichprobe. Stehen mehr als zwei Messzeitpunkte zur Verfügung können erweiterte Verfahren wie beispielsweise latente Wachstumskurvenmodelle (Rao, 1958; Rogosa, Brandt & Zimowski, 1982) zum Einsatz kommen, durch die die interne Validität der Kausalanalysen deutlich erhöht wird (vgl. zu den erweiterten Verfahren auch Cook & Campbell, 1979; Kenny & Harackiewicz, 1979). Da in dieser Studie nur Messungen zu zwei Zeitpunkten möglich waren, beschränkt sich die Untersuchung auf die Anwendung des CLPD.

Für die Untersuchung der kausalen Einflussrichtungen im Rahmen des CLPD stehen verschiedene bivariate Korrelationen zur Verfügung. Beispielsweise zwischen  $A_{t1}$  und  $B_{t2}$  sowie zwischen  $B_{t1}$  und  $A_{t2}$ . Die Größe der Differenz zwischen diesen sog. **Kreuzkorrelationen** (auch verzögerten Kreuzkorrelationen genannt) gibt Aufschluss über die kausalen Zusammenhänge (Oud, 2002; Bortz & Döring, 2005). Wenn beispielsweise die Korrelation zwischen  $A_{t1}$  und  $B_{t2}$  größer ist als die Korrelation zwischen  $B_{t1}$  und  $A_{t2}$  kann von einem kausalen Einfluss von A auf B ausgegangen werden. Es muss allerdings betont werden, dass weitere kausale Einflüsse möglich sein können. Die Analyse mittels CLPD entscheidet lediglich über „... *die relative Plausibilität von zwei konkurrierenden Kausalhypothesen*“ (Bortz & Döring, 2005, S. 521). Um die Interpretation der CLPD zu verbessern, wird von einigen Autoren empfohlen zusätzlich Partialkorrelationen heranzuziehen (Finkel, 1995). Durch die Partialkorrelation wird derjenige Varianzanteil ermittelt, der alleine auf den jeweiligen Prädiktor zurückzuführen ist. Im genannten Beispiel wird bei der Vorhersage von  $B_{t2}$  durch  $A_{t1}$  der konfundierende Einfluss von  $B_{t1}$  kontrolliert. Im anderen Fall wird bei der Vorhersage von  $A_{t2}$  durch  $B_{t1}$  der konfundierende Einfluss von  $A_{t1}$  kontrolliert. In diesem Falle sollten beide Korrelationen (bivariate und Partialkorrelationen) die gleiche kausale Einflussrichtung unterstützen.

In der hier vorliegenden Studie soll die kausale Einflussrichtung zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter untersucht werden. Zur Ermittlung der korrelativen Zusammenhänge werden die Items einer Skala per Mittelwertbildung zu einem Faktor zusammengefasst. So bilden die sechs Items der Commitment-Skala den Faktor „*Commitment*“ und die einzelnen Facetten der Zufriedenheit den Faktor „*Arbeitszu-*

*friedenheit*“. Diese Faktoren werden für beide Messzeitpunkte berechnet. In Abbildung 25 werden die Ergebnisse der bivariaten Korrelation und der Partialkorrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment zu beiden Erhebungszeitpunkten berichtet sowie der Aufbau der hier interessierenden Korrelationsstudie visualisiert.



Anmerkung: \*.  $p = 0,09$ , \*\*.  $p < 0,01$ , n.s. = nicht signifikant,  $p > 0,05$ ,  $N = 47$ .

Abbildung 25: Ergebnisse der bivariaten Korrelationen sowie der Partialkorrelationen (in Klammern) zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment im Längsschnitt anhand des Cross-lagged Panel Designs (CLPD).

Die Inspektion der bivariaten Kreuzkorrelationen macht deutlich, dass die Unterschiede in den Kreuzkorrelationen von Arbeitszufriedenheit auf Commitment ( $r = 0,50$ ) sowie von Commitment auf Arbeitszufriedenheit ( $r = 0,51$ ) nur marginal ausfallen. Sie legen den Schluss nahe, dass die kausale Einflussrichtung eher vom Commitment auf die Arbeitszufriedenheit ausgeht als umgekehrt. Bei Berücksichtigung der Partialkorrelationen zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Wird bei der Partialkorrelation zwischen der Arbeitszufriedenheit in  $t_1$  und dem Commitment in  $t_2$  das Commitment in  $t_1$  heraus partialisiert, verbleibt noch eine Partialkorrelation von  $r = 0,25$  bei einem Signifikanzniveau von  $0,09$ . Angesichts der geringen Stichprobengröße von  $N = 47$  und der damit einhergehenden geringen Teststärke kann für einen Effekt mittlerer Größe dieses Signifikanzniveau jedoch als akzeptabel betrachtet werden (vgl. Cohen, 1988; Erdfelder, Faul & Buchner, 1996). Im Umkehrschluss zeigt sich bei Kontrolle der Arbeitszufriedenheit in  $t_1$  eine nicht signifikante Partialkorrelation zwischen Commitment in  $t_1$  und Arbeitszufriedenheit in  $t_2$ . Betrachtet man zusätzlich die direkte Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment zu beiden Erhebungszeitpunkten zeigt sich ein sehr hoher Zusammenhang, insbesondere zum zweiten Erhebungszeitpunkt mit  $r = 0,94$ .

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass eher ein kausaler Einfluss von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment als umgekehrt angenommen werden kann. Dies kann insofern interpretiert werden, dass die Mitarbeiter sich stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen, weil sie zufrieden sind und nicht in der Art, dass die Mitarbeiter zufrieden sind, weil sie sich eng verbunden fühlen. *Hypothese 8 gilt somit als bestätigt.*

### **7.11 Einfluss des Integrationsklimas auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment im Längsschnitt**

Nachdem eine kausale Einflussrichtung von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment festgestellt wurde, geht es in der nachfolgenden Untersuchung, um die Frage, welchen Einfluss das Integrationsklima dabei ausübt. Wird durch die Beurteilung des laufenden Integrationsprozesses und die Einstellung der Mitarbeiter zum Zusammenschluss der beiden Unternehmen die Zufriedenheit und die Verbundenheit der Mitarbeiter zum eigenen Unternehmen beeinflusst? Oder erweisen sich Zufriedenheit und Verbundenheit als davon unabhängige Konstrukte, die durch die temporären Aktivitäten des Integrationsmanagements nicht beeinflusst werden? Diese Fragestellung ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn wie hier ein positiver Zusammenhang zwischen Integrationsklima und Zufriedenheit bzw. Commitment angenommen wird. In diesem Fall, ist durch ein „gutes“ Integrationsmanagement mit einer Erhöhung der Zufriedenheit auf Seiten der Mitarbeiter zu rechnen. Dies wird wiederum einen Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter ausüben und letztendlich zu einer Steigerung des unternehmerischen Erfolges beitragen. Sicherlich muss davon ausgegangen werden, dass die Wahrnehmung der Integrationsaktivitäten nur ein Einflussfaktor von Vielen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter darstellt. Da sich in der gängigen Literatur bisher nur wenige Belege für einen möglichen Zusammenhang zwischen Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit bzw. Commitment finden, ist diese Fragestellung umso mehr von Interesse.

Wie bisher gezeigt wurde, wirkt sich die persönliche Beteiligung an Integrationsaktivitäten positiv auf die Beurteilung des Integrationsklimas (vgl. Abschnitt 7.4), auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 7.5) und die Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen aus (vgl. Abschnitt 7.6). Zusätzlich konnte ein positiver Einfluss der Beteiligung auch dann postuliert werden, wenn anstelle der persönlichen Mitwirkung ein Kollege aus der eigenen Abteilung in die Integrationsaktivitäten involviert war. Darüber hinaus führen die korrelativen Zusammenhänge zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment (vgl. Abschnitt 7.8) zum Schluss, dass ein Einfluss des Integrationsklimas auf die Arbeitszufriedenheit und darüber auf das Commitment angenommen

werden kann. Bei der Betrachtung der korrelativen Zusammenhänge unter Berücksichtigung der beiden Erhebungszeitpunkte konnte ein kausaler Einfluss von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment festgestellt werden (vgl. Abschnitt 7.10). Es bleibt nun für die folgende Untersuchung die Frage, ob sich dieser positive Einfluss des Integrationsklimas auf Zufriedenheit und Commitment auch im Zeitreihenvergleich zeigt.

---

*Hypothese 9: Das Integrationsklima steht in positivem Zusammenhang zur Veränderung der Arbeitszufriedenheit und des Commitments.*

---

Da für diese Fragestellung mit zwei Messzeitpunkten der Arbeitszufriedenheit bzw. des Commitments und nur einem Messzeitpunkt für das Integrationsklima zu wenige Informationen vorliegen, um Schätzverfahren wie Cross-Lagged-Panel-Designs oder latente Wachstumskurvenmodelle zu berechnen, müssen alternative Verfahren gewählt werden. Dabei wird unterstellt, dass Arbeitszufriedenheit bzw. Commitment relativ stabile Konstrukte sind. Somit kann aus der Messung der Arbeitszufriedenheit zu  $t_1$ , die Arbeitszufriedenheit zu  $t_2$  und aus der Messung des Commitments zu  $t_1$ , das Commitment zu  $t_2$  vorhergesagt werden. Derjenige Varianzanteil, der durch die Autoregression, also durch die Regression der Arbeitszufriedenheit bzw. des Commitments auf sich selbst, nicht erklärt wird, kann dann dem Erleben der Integration zugeschrieben werden. Somit kann die Ursache der Veränderung zu einem gewissen Teil durch die Wahrnehmung der Integrationsaktivitäten erklärt werden.

Für ein derartiges Untersuchungsdesign eignen sich **hierarchische Regressionsanalysen**, da hierbei derjenige Varianzanteil bestimmt werden kann, der zulasten der Bewertung des Integrationsklimas geht (Cohen & Cohen, 1983; Cohen et al., 2003). Bevor auf die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalysen eingegangen wird, werden einige methodische Überlegungen zur Regressionsanalyse angeführt.

### 7.11.1 Methodische Überlegungen zur Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse untersucht die lineare Abhängigkeit zwischen einer metrisch skalierten abhängigen Variablen (auch endogene Variable, Prognosevariable, Kriteriumsvariable oder Regressand genannt) und einer oder mehreren metrisch skalierten unabhängigen Variablen (auch exogene Variablen, Prädiktorvariablen oder Regressoren genannt). Mit Hilfe der Regressionsanalyse können Zusammenhänge aufgedeckt oder Prognosen erstellt werden. Daher kommt die Regressionsanalyse sehr häufig in der Marktforschung zum Einsatz, um beispielsweise einen Zusammenhang zwischen der Absatzmenge und dem Preis, dem Werbebudget oder der Anzahl der Außendienstmitarbeiter zu schätzen



(bspw. Skiera & Albers, 2008). Aber auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung gehört die Regressionsanalyse neben der Varianzanalyse und der bivariaten Korrelation zu den am häufigsten eingesetzten statistischen Verfahren (Willson, 1980).

Das Ergebnis dieser Analyse besteht in einer Gleichung zur Vorhersage der abhängigen Variablen (Regressionsgleichung) und in den Regressionskoeffizienten  $\beta$  und  $R$  bzw.  $R^2$  (Bortz & Döring, 1999). Der **Regressionskoeffizient  $\beta$** , auch **Regressionsgewicht** genannt, gibt an, um wie viele Einheiten sich das Kriterium (abhängige Variable) verändert, wenn man die Prädiktoren (unabhängige Variablen) um eine Einheit der Originalmetrik erhöht. Um die Regressionsgewichte bei unterschiedlicher Metrik vergleichbar zu machen, wird  $\beta$  um die Originalmetrik bereinigt, indem  $\beta$  an der Streuung der jeweiligen Merkmale relativiert wird. Der so ermittelte **standardisierte Regressionskoeffizient  $\beta$**  (auch **beta-Gewicht**) ist von den Maßeinheiten der untersuchten Merkmale unabhängig und zeigt an, um wie viele Standardabweichungseinheiten sich das Kriterium verändert, wenn der Prädiktor um eine Standardabweichung vergrößert wird (Rasch et al., 2006). Im Falle der multiplen Regression ermittelt  $\beta$  den relativen Einfluss eines Prädiktors im Kontext der anderen Prädiktoren. Indem Überschneidungen (d.h. Interkorrelationen) zwischen den einzelnen Prädiktoren berücksichtigt werden, kann die Vorhersagekraft der einzelnen Prädiktoren gegeneinander abgewogen werden. Somit kann der eigenständige Beitrag jedes einzelnen Prädiktors ermittelt und mit dem Beitrag der anderen Prädiktoren verglichen werden (Bortz, 2005; Backhaus et al., 2008; Fahrmeir et al., 2004).

Der **multiple Regressionskoeffizient  $R$**  (auch Korrelationskoeffizient) erfasst den Zusammenhang zwischen mehreren Prädiktoren und der Kriteriumsvariablen.  $R$  nimmt definitionsgemäß den Wertebereich zwischen 0 und 1 an und entspricht der bivariaten Korrelation zwischen der vorhergesagten und der tatsächlichen Kriteriumsvariablen (Bortz & Döring, 2005). Durch Quadrierung des Regressionskoeffizient  $R$  erhält man den **Determinationskoeffizienten  $R^2$** . Der Determinationskoeffizient  $R^2$  gibt den Anteil der Varianz der vorhergesagten Werte an der Gesamtvarianz an. Multipliziert man  $R^2$  mit 100 erhält man ein sehr anschauliches Maß für den Zusammenhang der Variablen. Ein Determinationskoeffizient von 0,5 bedeutet beispielsweise, dass 50% der Varianz der Kriteriumswerte durch Kenntnis der Prädiktorvariablen aufgeklärt bzw. vorhergesagt werden kann.

Für die hier zu untersuchende Fragestellung bildet die einzelne Zufriedenheitsfacette zu  $t_2$  bzw. das Commitment zu  $t_2$  die abhängige Variable. In das Regressionsmodell wird als unabhängige Variable zuerst die jeweilige Facette zu  $t_1$  aufgenommen, um die Ausprägung der Facette zu  $t_2$  zu erklären. Durch dieses Vorgehen wird der Stabilität der Zufriedenheit bzw. des Commitments Rechnung getragen. Durch die sukzessive Hinzunahme der Variablen, welche die Bewertung des Integrationsklimas enthalten, sollen zusätzliche

Varianzanteile aufgeklärt werden. Die Reihenfolge der Aufnahme der Variablen richtet sich nach deren Erklärungskraft. Zur Berechnung der Regressionsmodelle werden die Items einer Facette per Mittelwertbildung zu einem Faktor zusammengefasst. Auf die Darstellung der deskriptiven Statistiken zu den Facetten der Zufriedenheit und zum Commitment wird an dieser Stelle verzichtet, da diese bereits im Abschnitt 7.9.2 (Arbeitszufriedenheit) bzw. Abschnitt 7.9.3 (Commitment) berichtet wurden.

Bei Regressionsanalysen führen Voraussetzungsverletzungen zu Problemen bei der Interpretation der errechneten Koeffizienten. Insbesondere sind hierbei das Vorliegen von **Multikollinearität**, **Autokorrelation** und **Heteroskedastizität** zu prüfen (Freund & Wilson, 1998; Backhaus u.a., 2008, Skiera & Albers, 2008).

### **Prüfung auf Multikollinearität**

**Multikollinearität** liegt dann vor, wenn die unabhängigen Variablen hoch interkorrelieren bzw. wenn eine unabhängige Variable eine Linearkombination der anderen unabhängigen Variablen ist. Bei Vorliegen von Multikollinearität besteht also eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen. Bei empirischen Daten kann immer ein gewisser Grad an linearer Abhängigkeit angenommen werden (Backhaus u.a., 2008, S. 41). Multikollinearität beeinträchtigt den Einsatz der Regression insbesondere dann, wenn ein starker linearer Zusammenhang vorliegt: Zum einen führt sie zu Verzerrungen der Teststatistiken, zum anderen erschwert sie die Interpretation der beta-Gewichte und schlussendlich gefährdet sie die rechnerische Genauigkeit der beta-Gewicht-Schätzungen (Bortz & Döring, 2005). Multikollinearität in Form der linearen Abhängigkeit zwischen zwei unabhängigen Variablen kann durch Inspektion der Korrelationsmatrix aufgedeckt werden. Hohe absolute Werte für die Korrelationen, also Werte zwischen -0,5 und +0,5 deuten auf das Vorliegen von Multikollinearität hin (Skiera & Albers, 2008, S. 483).

Multikollinearität in Form der linearen Abhängigkeit zwischen zwei und mehr unabhängigen Variablen kann durch die Berechnung mehrerer Regressionen aufgedeckt werden. Dabei wird im Modell angenommen, dass jede der ursprünglich unabhängigen Variablen durch die anderen unabhängigen Variablen erklärt wird. Die Differenz zwischen eins und dem Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) für jede dieser Regressionen wird als **Toleranz** der Variablen und der Kehrwert aus dieser Differenz als „**Varianz Inflation Factor**“ (**VIF-Wert**) bezeichnet (Skiera & Albers, 2008, S. 483). Nur wenn die Bestimmtheitsmaße dieser Regressionen niedrig und die Toleranz und VIF-Werte damit nahe eins liegen, kann von einer linearen Unabhängigkeit der Variablen ausgegangen werden. Problematisch sind insbesondere Toleranzwerte von  $< 0,10$  (Liebig, 2005).

Für die hier zu untersuchende Stichprobe wurde das Vorliegen von Multikollinearität für jedes Modell durch Berechnung der Toleranz und VIF-Werte in SPSS überprüft. Die detaillierten Ergebnisse können dem Anhang D entnommen werden. Dabei zeigt sich, dass die Toleranz und VIF-Werte die kritischen Grenzen deutlich übersteigen und somit das Vorliegen von Multikollinearität bestätigt werden muss. Da sich eine ökonometrische Lösung der Multikollinearitätsproblematik schwierig gestaltet (vgl. beispielsweise Hair et al., 2010; Wittink, 1988 oder Tenehaus, 1998), sollten praktikablere Lösungsmöglichkeiten angestrebt werden. Als eine Möglichkeit bietet sich eine Erhöhung der Anzahl an Beobachtungen an, sofern dadurch die wechselseitige Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen reduziert wird (Skiera & Albers, 2008). Da in dieser Fallstudie die Stichproben nicht nachträglich erhöht werden kann, muss nach Alternativen gesucht werden.

Als weitere Möglichkeiten stehen die Eliminierung einer oder mehrerer Variablen aus der Regressionsgleichung oder das Zusammenfassen der unabhängigen Variablen zu einer einzigen Variablen zur Verfügung (Skiera & Albers, 2008; Backhaus u.a., 2008). Da durch die Eliminierung wichtige Informationen verloren gehen können und die Auswahl willkürlich getroffen werden muss, wird in dieser Arbeit die Möglichkeit gewählt, die unabhängigen Variablen zu einer einzigen Variablen zusammen zu fassen. Dieses Vorgehen macht auch deshalb Sinn, da die hier untersuchten Prädiktoren gemeinsam die Bewertung des Integrationsklima abbilden und die wechselseitige Abhängigkeit bereits in der Konstruktion der Skala begründet liegt. Letztlich muss das subjektive Urteil des Forschers über die Einschätzung und Behandlung der Multikollinearität entscheiden (Backhaus u.a., 2008).

Die einzelnen Variablen zum Integrationsklima wurden im nächsten Schritt per Mittelwertbildung zu einem Faktor zusammengefasst. Die Prüfung auf Vorliegen von Multikollinearität wurde noch einmal mittels Berechnung der Toleranz und VIF-Werte durchgeführt. Die detaillierten Ergebnisse können dem Anhang E entnommen werden. Diesmal wurden die kritischen Werte nicht überschritten und das Vorliegen von Multikollinearität kann somit ausgeschlossen werden. Die weitere Überprüfung auf Verletzung der Voraussetzungen der Regressionsanalyse wird mit den neuen Modellen vorgenommen, die nun die jeweilige Facette zu  $t_1$  und die Integrationsklima-Skala als unabhängige Variable enthalten.

### **Prüfung auf Autokorrelation**

Im nächsten Schritt gilt es das Vorliegen von Autokorrelation zu überprüfen. **Autokorrelation** bedeutet, dass zwischen den Störgrößen eine Korrelation vorliegt, d.h. dass die Residualwerte interkorreliert sind. In Längsschnittanalysen tritt eine Autokorrelation häufig dann auf, wenn die zyklischen Schwankungen der Zeitreihe nicht adäquat von den unabhängigen Variablen erfasst werden. Dies führt dazu, dass einige Perioden lang die beo-

bachteten Werte zunächst überschätzt und dann unterschätzt werden (Skiera & Albers, 2008, S. 487). Es ist somit eine gewisse Systematik in den Residuen zu erkennen, so folgen beispielsweise auf große positive Residuen große negative Residuen. Das Auftreten von Autokorrelation kann auf zwei mögliche Probleme hinweisen: Entweder wurden einzelne erklärungsrelevante Variablen nicht ins Modell aufgenommen oder es liegt ein nicht-linearer Zusammenhang vor. Insgesamt führt das Vorliegen von Autokorrelation dazu, dass die Standardfehler der Regressionsfunktion zu gering eingeschätzt werden. Als Folge sind die Ergebnisse der Signifikanztests nicht mehr zuverlässig interpretierbar und es besteht die Gefahr, den Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable systematisch zu überschätzen.

Ein Test auf Autokorrelation bietet der **Durbin-Watson-Test** (Durbin & Watson, 1951; Pindyck & Rubinfeld, 1991; Backhaus u.a., 2008, S. 87):

$$d = \frac{\sum_{k=2}^K (e_k - e_{k-1})^2}{\sum_{k=1}^K e_k^2} \quad (10)$$

mit  $d$  = Wert des Durbin-Watson-Tests und  $e_k$  = Residualgröße für den Beobachtungswert in der Periode  $k$  ( $k=1, 2, \dots, K$ ).

Wenn die Differenz zwischen den Residualgrößen zweier aufeinanderfolgender Beobachtungswerte sehr klein ist, können positive Zusammenhänge und somit positive Autokorrelation postuliert werden. Der Zähler der Gleichung (10) nimmt dann kleine Werte an und der Durbin-Watson-Wert  $d$  strebt gegen den Wert Null. Im umgekehrten Fall, die Differenz zwischen den Residualgrößen ist sehr groß, liegen negative Zusammenhänge und somit negative Autokorrelation vor. Der Zähler der Gleichung (10) nimmt dann große Werte an und  $d$  strebt gegen den Wert vier. Nimmt der Durbin-Watson-Koeffizient einen Wert von zwei an, so liegt keine Autokorrelation vor und die Ergebnisse der Multiplen Regressionsanalyse spiegeln die tatsächlichen Zusammenhänge wider (Skiera & Albers, 2008, S. 487; vgl. auch Schneeweiß, 1990; Koutsoyannis, 1977, Backhaus u.a., 2008). Die exakten Entscheidungsregeln des Durbin-Watson-Tests können der Tabelle 37 entnommen werden.

Tabelle 37: Entscheidungsregeln des Durbin-Watson-Tests (Backhaus u.a. 2008, S. 98)

Fragestellung: Test zum Niveau von H <sub>0</sub> : Keine Autokorrelation gegen H <sub>1</sub> : Autokorrelation gegeben	
Teststatistik	Entscheidung
$d_{o,\alpha/2}^{+} \leq d \leq 4 - d_{o,\alpha/2}^{+}$	H <sub>0</sub>
$d \leq d_{u,\alpha/2}^{+}$ oder $d \geq 4 - d_{u,\alpha/2}^{+}$	H <sub>1</sub>
Unschärfebereich	keine möglich

Legende:

$d$  = empirischer Durbin-Watson-Koeffizient

$d_{u,\alpha/2}^{+}$  = unterer Grenzwert aus der Durbin-Watson-Tabelle zum Niveau  $\alpha/2$

$d_{o,\alpha/2}^{+}$  = oberer Grenzwert aus der Durbin-Watson-Tabelle zum Niveau  $\alpha/2$

Für die hier zu untersuchende Stichprobe wurde für jedes Modell ein zweiseitiger Durbin-Watson-Test gerechnet. Dabei zeigte sich, dass die Mehrzahl der Modelle die kritischen Werte für eine positive Autokorrelation überschreiten (vgl. Tabelle 38). Als Grenzwerte ergeben sich aufgrund der Durbin-Watson-Tabelle (Backhaus u.a., 2008, Anhang A5) bei 47 Fällen und zwei Regressoren (bei  $\alpha = 0,05$ ) im zweiseitigen Test näherungsweise für den unteren Grenzwert mit  $d_{u,\alpha/2}^{+} = 1,38$  und für den oberen Grenzwert mit  $d_{o,\alpha/2}^{+} = 1,54$ .

Dies bedeutet, sofern der empirische d-Wert kleiner ist als der untere Grenzwert von 1,38 oder größer ist als vier minus den unteren Grenzwert und damit größer ist als 2,62, kann die Alternativhypothese H<sub>1</sub> angenommen und somit das Vorliegen von Autokorrelation bestätigt werden. Aufgrund der Teststatistik verbleibt ein Unschärfebereich mit Werten von 1,38 bis 1,54 und 2,46 bis 2,62, indem keine Entscheidung gegen die Null-Hypothese möglich ist. Abbildung 26 beschreibt noch einmal graphisch den Annahmehbereich sowie die Ablehnungs- und Unschärfebereiche des Durbin-Watson-Tests für die hier zu untersuchende Fragestellung.

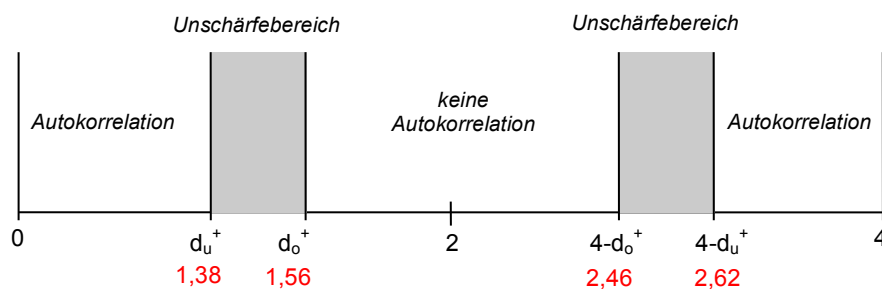


Abbildung 26: Annahme-, Ablehnungs- und Unschärfebereich des Durbin-Watson-Tests (in Anlehnung an Backhaus u.a., 2008, S. 99).

Die empirischen Durbin-Watson-Koeffizienten für die Facetten der Arbeitszufriedenheit und das Commitment der hier zu untersuchenden Stichprobe werden in Tabelle 38 berichtet.

Tabelle 38: Ergebnisse der Durbin-Watson-Tests für die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.

Skala/Facette	Durbin-Watson-Koeffizient	Entscheidung
[1] Arbeitsbedingungen	0,938	H <sub>1</sub>
[2] Arbeitszeit	2,019	H <sub>0</sub>
[3] Entlohnung	1,175	H <sub>1</sub>
[4] Berufliche Entwicklung	1,193	H <sub>1</sub>
[5] Zusammenarbeit mit Kollegen	2,215	H <sub>0</sub>
[6] Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	1,935	H <sub>0</sub>
[7] Information im eigenen Arbeitsbereich	1,631	H <sub>0</sub>
[8] Information im Unternehmen	1,205	H <sub>1</sub>
[9] Veränderungsbereitschaft	1,511	keine möglich
[10] Kundenorientierung	0,868	H <sub>1</sub>
[11] Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	1,137	H <sub>1</sub>
[12] Globale Mitarbeiterzufriedenheit	0,955	H <sub>1</sub>
Commitment	1,135	H <sub>1</sub>

Anmerkungen: df = 44. Abhängige Variable im Modell war die jeweilige Skala zu t<sub>2</sub>, unabhängige Variable waren die jeweilige Skala zu t<sub>1</sub> und die Skala zum Integrationsklima zu t<sub>2</sub>. H<sub>0</sub>: keine Autokorrelation; H<sub>1</sub>: Autokorrelation gegeben.

Wie aus Tabelle 38 ersichtlich, kann nur für die Facetten „Arbeitszeit“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“ sowie „Informationen im eigenen Arbeitsbereich“ die Null-Hypothese, dass die Residuen nicht autokorreliert sind, angenommen werden. Dies bedeutet aber auch, dass für alle anderen Skalen die Null-Hypothese nicht verworfen und damit die Alternativ-Hypothese, dass für die Residuen Autokorrelation vorliegt, angenommen werden muss. Durch das Vorliegen von Autokorrelation werden die notwendigen Prämissen zur Interpretation von Regressionsanalysen verletzt, dies hat zur Folge, dass diese Skalen für die weitere Analyse im Rahmen der Regressionsanalysen nicht mehr zur Verfügung stehen.

### Prüfung auf Heteroskedastizität

Im letzten Schritt der Prüfung auf Verletzung der Voraussetzungen zur Interpretation der Regressionsanalyse verbleibt noch die Prüfung auf **Heteroskedastizität**. Bei der Betrachtung von Zeitreihen tritt dieses Problem im Vergleich zu Querschnittsanalysen relativ selten auf (Pindyck & Rubinfeld, 1991). Heteroskedastizität liegt dann vor, wenn die Fehlerwerte (Residuen) nicht die gleiche Varianz aufweisen. Dies führt dazu, dass die Methode

der kleinsten Quadrate nicht mehr alle Beobachtungswerte quasi gleich behandelt, sondern mehr Wert auf eine gute Vorhersage der Werte mit hoher Varianz legt (Skiera & Albers, 2008) und dadurch die Werte mit niedriger Varianz vernachlässigt. Ein Beispiel für das Auftreten von Heteroskedastizität wäre das Auftreten von Störgrößen aufgrund von Messfehlern, die beispielsweise durch nachlassende Aufmerksamkeit von beobachtenden Personen entstehen (Backhaus u.a., 2008). Zur Aufdeckung von Heteroskedastizität empfiehlt sich eine Inspektion der Streudiagramme mit den z-standardisierten geschätzten Werten der abhängigen Variablen über die z-standardisierten Residualwerte. Eine visuelle Inspektion der Streudiagramme über die vier verbliebenen Facetten der Zufriedenheit („Arbeitszeit“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“ sowie „Informationen im eigenen Arbeitsbereich“) ergab in dieser Fallstudie keine Anhaltspunkte für das Vorliegen von Heteroskedastizität.

Da die Voraussetzungen zur Anwendung der Regressionsanalyse für die vier Facetten „Arbeitszeit“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“ sowie „Informationen im eigenen Arbeitsbereich“ nicht verletzt werden, können im nächsten Schritt die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse diskutiert werden.

### 7.11.2 Ergebnisse zum Einfluss des Integrationsklimas auf die Arbeitszufriedenheit

In die einzelnen hierarchischen Regressionsanalysen wird die Bewertung der jeweiligen Facette zu  $t_2$  (2006) als abhängige Variable und im ersten Schritt die Bewertung der jeweiligen Facette zu  $t_1$  (2004) und im zweiten Schritt die Integrationsklima-Skala zu  $t_2$  (2006) als unabhängige Variable aufgenommen. Die Regressionsanalysen erfolgt nach der Methode „Einschluss“ bei listweise Fallausschluss und unter der Annahme eines Signifikanzniveaus von  $\alpha = 0,05$ . Die Zusammenfassung der Modellgüte der durchgeführten Regressionsanalysen findet sich in Anhang F. Die Ergebnisse sind nach konventionellen Kriterien hoch signifikant. Zur besseren Beurteilung der Ergebnisse werden zusätzlich die **Effektstärken  $f^2$**  berichtet (Cohen, 1992). Die Klassifikation der Effektstärken richtet sich nach der Konvention von Cohen (1992), der für die multiple Korrelation Effektstärken von  $f^2 > 0,35$  als groß,  $f^2 > 0,15$  als mittel und  $f^2 > 0,02$  als klein klassifiziert. Die resultierenden Modelle, die zugehörigen Koeffizienten und Parameter werden in Tabelle 39 berichtet.

Die hierarchischen Regressionsanalysen geben Aufschluss über die Erklärungsmächtigkeit unterschiedlicher Prädiktoren. Um der Stabilität der Arbeitszufriedenheit Rechnung zu tragen, wurde im ersten Schritt die jeweilige Zufriedenheitsfacette zum ersten Messzeitpunkt als Prädiktor der Facette zum zweiten Messzeitpunkt aufgenommen. Dadurch kann

aus der Messung der Facette zu  $t_1$  die Höhe der Facette zu  $t_2$  prognostiziert werden. Derjenige Varianzanteil, der durch die Autoregression nicht erklärt wird, kann auf die Bewertung des Integrationsklimas zurückgeführt werden.

Tabelle 39: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalysen des Zusammenhangs zwischen Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit.

Prädiktoren	Koeffizienten		Adj. R <sup>2</sup>	Kenngrößen des Zuwachs	
	β <sup>b</sup>	R <sup>2</sup>		ΔR <sup>2</sup> <sup>a</sup>	ΔF
Arbeitszeit (AZ) zu t2					
AZ t <sub>1</sub>	0,731***	0,747	0,741	0,747 <sup>+++</sup>	132,831***
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,222*	0,778	0,768	0,031 <sup>+</sup>	77,265***
Zusammenarbeit mit Kollegen (Kol) zu t <sub>2</sub>					
Kol zu t <sub>1</sub>	0,584***	0,437	0,425	0,437 <sup>+++</sup>	34,999***
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,300**	0,521	0,500	0,084 <sup>+</sup>	23,958***
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten (VG) zu t <sub>2</sub>					
VG zu t <sub>1</sub>	0,242 <sup>+</sup>	0,201	0,183	0,201 <sup>++</sup>	11,317**
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,569***	0,482	0,458	0,281 <sup>+++</sup>	20,442***
Informationen im eigenen Arbeitsbereich (InfoBereich) zu t <sub>2</sub>					
InfoBereich zu t <sub>1</sub>	0,460***	0,278	0,262	0,278 <sup>+++</sup>	17,351***
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,539***	0,564	0,545	0,286 <sup>+++</sup>	28,513***

Anmerkungen: (\*\*\*)  $p < 0,001$ , (\*\*)  $p < 0,01$ , (\*)  $p < 0,05$ . (\*\*\*)  $f^2 > 0,35$ , (\*\*)  $f^2 > 0,15$ , (\*)  $f^2 > 0,02$ . Alle Regressionsanalysen wurden mit der Methode Einschluss gerechnet. Die zentrierten Überschriften stellen die abhängige Variable dar. <sup>a</sup> - statt konventioneller Signifikanzniveaus werden die Modelle auf der Basis von Effektstärken beurteilt, die Freiheitsgrade im Zähler betragen 1 bzw. 2 und im Nenner 45 bzw. 44. <sup>b</sup> - das beta-Gewicht bezieht sich stets auf die zusätzlich hinzugefügte Variable.

Für alle vier untersuchten Facetten „Arbeitszeit“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“ sowie „Informationen im eigenen Bereich“ hat die Bewertung des Integrationsklimas einen inkrementellen Varianzaufklärungsanteil erbracht. Eine Überprüfung der Effektstärken zeigt, dass überwiegend große Effektstärken vorliegen. Wie aus den Regressionsparametern hervorgeht, besteht durchweg ein positiver Zusammenhang zwischen der Facettenzufriedenheit zu den beiden Messzeitpunkten sowie zwischen der Bewertung des Integrationsklimas und der Facettenzufriedenheit zum zweiten Messzeitpunkt.

Der positive Einfluss der Bewertung des Integrationsklimas manifestiert sich insbesondere für die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten sowie für die Zufriedenheit mit den Informationen im eigenen Arbeitsbereich. Hier kann die Bewertung des Integrationsklimas einen deutlichen Anteil an zusätzlicher Varianz aufklären. Bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten wird beinahe die Hälfte (48%) der Varianz durch die vorangegangene Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und die Bewertung des



Integrationsklimas aufgeklärt. Dabei nimmt die Bewertung des Integrationsklima mit 28% einen größeren Anteil ein als die frühere Zufriedenheit mit 20%.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei bezüglich *Zufriedenheit mit den Informationen im eigenen Arbeitsbereich*. Auch hier klären beide Prädiktoren, die vorangegangene Zufriedenheit sowie die Bewertung des Integrationsklimas, gemeinsam über die Hälfte der Varianz (56%) der Zufriedenheit mit den Informationen auf. Auch hier kann die Bewertung des Integrationsklimas mit 29% einen marginal größeren Anteil zusätzlicher Varianz aufklären als die vorangegangene Zufriedenheit mit 28%.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bezüglich der Ergebnisse der Facetten „*Arbeitszeit*“ und „*Zusammenarbeit mit Kollegen*“. Hier trägt eher die frühere Zufriedenheit zur Aufklärung der Varianz bei als die Bewertung des Integrationsklimas. Besonders deutlich wird dies bezüglich der *Zufriedenheit mit der Arbeitszeit*. Hier zeigt sich, dass die bereits im Jahr 2004 ermittelte Zufriedenheit bereits 74% der Varianz der aktuellen Zufriedenheit aufklärt und die Bewertung des Integrationsklima in 2006 nur noch einen kleinen zusätzlichen Anteil von 3,6% zur Varianzaufklärung beiträgt. Ein ähnliches Ergebnis wird bezüglich der *Zufriedenheit mit den Kollegen* erzielt. Auch hier kann bereits die Zufriedenheit in 2004 immerhin 43% der Varianz in 2006 aufklären. Der Beitrag der Bewertung des Integrationsklimas nimmt mit 8,4% zwar noch einen bedeutenden Effekt ein, dieser ist jedoch gering. Die Ergebnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass zwischen dem Integrationsklima und der Arbeitszufriedenheit nur für einzelne Facetten positive Zusammenhänge bestehen. Zwischen dem Commitment und dem Integrationsklima konnte kein Zusammenhang aufgezeigt werden, da die Voraussetzungen für die Durchführung einer Regressionsanalyse verletzt waren. *Die Hypothese 9 kann daher nur teilweise bestätigt werden.*

Zusätzlich zu den oben tabellierten Modellen werden die Interaktionen zwischen den einzelnen Prädiktoren in einem zusätzlichen Analyseschritt überprüft. Da alle Modelle keinen bedeutenden zusätzlichen Anteil an Varianz aufklären und zudem die erforderlichen Voraussetzungen nicht erfüllen, können diese vernachlässigt werden. Darüber hinaus werden weitere hierarchischen Regressionsanalysen berechnet, um den umgekehrten Einfluss von der Zufriedenheit auf die Bewertung des Integrationsklimas zu überprüfen. Als abhängige Variable wird hierbei die Bewertung des Integrationsklimas zu  $t_2$  und als unabhängige Variable im ersten Schritt die einzelne Zufriedenheitsfacette zu  $t_2$  und im zweiten Schritt die Zufriedenheitsfacette zu  $t_1$  aufgenommen. Bei allen vier untersuchten Modellen liegen allerdings Voraussetzungsverletzungen vor, so dass die Schätzungen auf der Basis dieser Modelle zu unzuverlässigen Ergebnissen führen. Die Annahme einer umgekehrten Wirkungsrichtung von der Zufriedenheit auf die Bewertung des Integrationsklimas kann daher nicht weiter untersucht werden.

**Wie lassen sich diese Ergebnisse im Kontext der Post Merger Integration interpretieren?** Das subjektive Erleben der Integration übt einen deutlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit aus. Allerdings kann dieser Einfluss nur für einzelne Facetten zuverlässig interpretiert werden. Insbesondere die *Zufriedenheit mit dem eigenen Vorgesetzten* sowie die *Zufriedenheit mit den Informationen*, die im eigenen Arbeitsbereich kommuniziert werden, sind vom Erleben der Integration beeinflusst. Wird der Zusammenschluss beider Unternehmen als erfolgversprechend angesehen und, werden die Aktivitäten zur Zusammenführung der Unternehmen positiv wahrgenommen, führt dies zu einer positiven Bewertung des eigenen Vorgesetzten und der Informationspolitik. Die Integrationsaktivitäten üben somit einen direkten Einfluss auf das Thema Führung und Information aus. Im umgekehrten Fall werden weniger gut organisierte Integrationsaktivitäten zu einem nicht unerheblichen Anteil auf das Versagen der Führungskräfte oder schlechte Informationspolitik zurückgeführt. Diese Befunde unterstreichen die Rolle der Führungskräfte im Rahmen der Integration: Sie tragen als Promotoren der Integration wesentlich zum Erfolg des Zusammenschlusses bei und können, durch die Beteiligung der Mitarbeiter an Integrationsaktivitäten, die Bewertung der Integration sowie die Zufriedenheit nachweislich beeinflussen.

Das Ergebnis dieser Untersuchung ist ein Beleg dafür, dass die Art und Weise wie Integrationsaktivitäten durchgeführt werden, einen substanziellen Einfluss auf die Zufriedenheit, insbesondere auf die *Zufriedenheit mit Führung und Information* ausüben. Darüber hinaus konnte auch ein Einfluss der Integrationsaktivitäten auf die Höhe der *Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen* und auf die Höhe der Zufriedenheit mit der *Zusammenarbeit unter den Kollegen* nachgewiesen werden. Hierbei spielt allerdings die bereits in vorangegangenen Befragungen geäußerte Zufriedenheit eine größere Rolle als die Bewertung der aktuellen Integrationsaktivitäten. Die vorherige Zufriedenheit wirkt hierbei wie eine Art „Polster“, von dem aus die aktuellen Aktivitäten beobachtet werden. Werden diese als positiv wahrgenommen, trägt dies noch zur Steigerung der Zufriedenheit bei. Zeigen sich bei der Integration Probleme oder erweist sich das Zusammenführen der Unternehmen schwieriger als erwartet, dann übt dies keinen so deutlichen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der *Arbeitszeit* und der gemeinsamen *Zusammenarbeit* aus, wie das der Fall beim Thema *Führung* oder *Information* ist. Die *Zusammenarbeit unter den Kollegen* sowie die *Arbeitszeitregelungen* werden von den Mitarbeitern eher losgelöst von den Integrationsaktivitäten beurteilt und vielmehr von den täglichen Arbeitsanforderungen bestimmt. Davon werden die Integrationsaktivitäten nur einen kleinen Teil der täglichen Arbeitszeit in Anspruch nehmen, neben anderen genauso wichtig und dringlich zu erledigenden Tätigkeiten. Trotz aller Einschränkungen übt das Integrationsmanagement einen

bedeutenden Einfluss auf die Bewertung der *Arbeitszeitregelung* und der *Zusammenarbeit unter Kollegen* aus und sollte gerade deshalb gut organisiert werden.

Auf eine Einschränkung sei an dieser Stelle hingewiesen: Die Aggregationsindizes weisen eine teilweise nur moderate Beurteilerübereinstimmung aus. Somit geben die verwendeten Mittelwerte, die in der Abteilung vorliegende Arbeitszufriedenheit nicht vollständig wieder. Große interindividuelle Unterschiede werden durch die Aggregation zusammengefasst und gehen verloren. Eine differenzierte Betrachtung der Intra-Abteilungseffekte kann nur ein Modell aufdecken, dass eine individuelle Zuordnung der Ergebnisse zu beiden Messzeitpunkten ermöglicht. Dies war hier aufgrund der Wahrung der Anonymität nicht möglich, da die Mitarbeiter nur die Abteilungskennung in den Antwortbogen eintragen sollten und weitere demographische Daten nicht zur Verfügung standen. Um dennoch den Einfluss der Abteilungszugehörigkeit zu berücksichtigen wurde zusätzlich eine WABA (vgl. Abschnitt 5.4) gerechnet, deren Ergebnisse werden im nachfolgenden Abschnitt vorgestellt. Die WABA bietet die Möglichkeit, die Gültigkeit der Aggregation der Individualdaten zu überprüfen und den Einfluss der Abteilungszugehörigkeit auf die Zusammenhänge zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment zu untersuchen.

## **7.12 Waba-Analyse zur Untersuchung von Abteilungseffekten**

Wie im Zusammenhang mit den Fragestellungen der Mehrebenenforschung dargestellt (vgl. Abschnitt 5), ist die Durchführung einer WABA immer dann empfehlenswert, wenn Individualdaten auf höherer Ebene aggregiert und mit den aggregierten Daten Zusammenhänge zwischen Variablen untersucht werden. Mit Abteilungsmittelwerten anstelle von Individualdaten zu arbeiten ist aber nur dann sinnvoll, wenn Mitarbeiter ähnliche Einstellungen vertreten, die Varianz innerhalb der Abteilung also gering ist. Ist dies nicht der Fall würde man bei Verwendung der Gruppenmittelwerte die bestehenden Unterschiede ignorieren und zu fehlerbehafteten Aussagen kommen.

Theoretisch begründet wird das Entstehen von ähnlichen Einstellungen in Gruppen durch sog. »Composition«-Prozesse (vgl. Abschnitt 5.2). Durch die Interaktion in der Gruppe, soziale Einflussprozesse und den Meinungs austausch können sich Einstellungen und Überzeugungen der einzelnen Mitarbeiter angleichen. Als Ergebnis entstehen sog. »Shared-Unit-Properties«, also gemeinsam geteilte Einstellungen. „*Sharded experiences and environments can make people more similar to (or more different from) one another than they would have been without such experience and environments.*“ (O’Conner, 2004, S. 17).

Insbesondere im Zusammenhang mit der Ausbildung des Integrationsklimas wird unterstellt, dass es zu derartigen Angleichungsprozessen kommt (vgl. Abschnitt 4.4). Auch bei der Entstehung der Arbeitszufriedenheit und des Commitments wurde bereits argumentiert, dass soziale Einflussprozesse wirksam sein können und die Einstellungen in der Gruppe daher ähnlicher sein sollten als zwischen den Gruppen. Für die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment scheint es daher angebracht mit aggregierten Daten zu arbeiten, da der Gruppenmittelwert eine geeignete Kenngröße darstellen sollte. Dies bedeutet auch, dass die Zugehörigkeit zur Gruppe zur Erklärung der Zusammenhänge zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment beiträgt. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

---

*Hypothese 10a: Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit bei. Die Aggregation auf Gruppenebene ist gerechtfertigt.*

*Hypothese 10b: Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Integrationsklima und Commitment bei. Die Aggregation auf Gruppenebene ist gerechtfertigt.*

*Hypothese 10c: Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeitszufriedenheit und Commitment bei. Die Aggregation auf Gruppenebene ist gerechtfertigt.*

---

In der nachfolgenden WABA wurden diese Hypothesen überprüft. Es wurden hierfür die Skalen zum Integrationsklima, zur Arbeitszufriedenheit und zum Commitment verwendet, die bereits in vorangegangenen Untersuchungen (vgl. Abschnitt 7.7) zur Anwendung kamen. Berücksichtigt wurden die Daten zum zweiten Erhebungszeitpunkt (2006) während die Integration bereits vorangeschritten war. Im ersten Schritt der WABA wurde die Totalkorrelation auf Individualebene berechnet, im zweiten Schritt die Berechnung der beiden »between«- und »within«-Modelle auf Abteilungsebene und im dritten und letzten Schritt wurden die Ergebnisse auf Konsistenz überprüft und ein abschließendes Ergebnis formuliert. Die genauen Rechenwege können dem Abschnitt 5.4.2 entnommen werden. Die Tabelle 40 stellt die Ergebnisse der WABA vor, bei der Darstellung wird dem Vorschlag von O'Conner (2004) gefolgt.

Tabelle 40: Ergebnis der WABA-Analysen.

	Integrationsklima (x) und Arbeitszufriedenheit (y)	Integrationsklima (x) und Commitment (y)	Arbeitszufriedenheit (x) und Commitment (y)
Number of persons	3572	3572	3572
Number of groups	49	49	49
Total correlation	,60**	,47**	,71**
<b>Between-group model</b>			
Between-group correlation ( $r_{BXY}$ )	,737**	,737***	,959***
Between group variation ( $\eta_{BX}$ ) bzw. ( $\eta_{BY}$ )			
Integrationsklima	,290	,290	
Arbeitszufriedenheit	,508		,508
Commitment		,519	,519
Between-group component ( $r_{BXY}$ )( $\eta_{BX}$ )( $\eta_{BY}$ )	(,737)(,290)(,508) = ,109	(,737)(,290)(,519) = ,111	(,959)(,508)(,519) = ,253
<b>Within-group model</b>			
Within-group correlation ( $r_{WXY}$ )	,587***	,440***	,622***
Within group variation ( $\eta_{BX}$ ) bzw. ( $\eta_{BY}$ )			
Integrationsklima	,957	,957	
Arbeitszufriedenheit	,861		,861
Commitment		,855	,855
Within-group component ( $r_{WXY}$ )( $\eta_{WX}$ )( $\eta_{WY}$ )	(,587)(,957)(,861) = ,484	(,440)(,957)(,855) = ,360	(,622)(,861)(,855) = ,458
<b>Differences</b>			
Between correlation versus within correlation			
A test	,201	,373 <sup>†</sup>	,612 <sup>††</sup>
Z test	1,825*	3,174**	8,129**
Between variation versus within variation			
Integrationsklima			
E ratio = $\eta_B / \eta_W$	,303 <sup>††</sup>	,303 <sup>††</sup>	
F ration = $(1/E^2)(J-1)/(N-J)$	,148	,148	
Arbeitszufriedenheit			
E ratio = $\eta_B / \eta_W$	,590 <sup>†</sup>		,590 <sup>†</sup>
F ration = $(1/E^2)(J-1)/(N-J)$	,039		,039
Commitment			
E ration = $\eta_B / \eta_W$		,608 <sup>†</sup>	,608 <sup>†</sup>
F ration = $(1/E^2)(J-1)/(N-J)$		,037	,037
<b>Induction</b>	<b>Equivocal</b>	<b>Equivocal</b>	<b>Equivocal</b>

Anmerkungen: \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001, <sup>†</sup>  $\theta > 15^\circ$ , <sup>††</sup>  $\theta > 30^\circ$ .

## Zusammenhang zwischen Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit

Wie die erste Spalte in Tabelle 40 zeigt, ist ein hoher Zusammenhang zwischen dem Integrationsklima und der Arbeitszufriedenheit auf Individualebene mit ,60 zu beobachten. Der erste Blick auf den Vergleich der beiden Modelle weist auf eher heterogene Abteilungen (Parts) hin (vgl. Daumenregeln im Abschnitt 5.4.3). Die »within-group« Komponente fällt mit ,484 deutlich höher aus als die »between-group« Komponente mit ,109. Der eta-within-Wert des Integrationsklimas ist mit ,957 sehr hoch, der eta-between-Wert ist mit ,290 deutlich niedriger. Damit liegt eine **hohe Varianz innerhalb der Abteilungen** bezüglich des Integrationsklimas vor. Der Differenztest für die praktische Signifikanz (E-Test) weist einen Wert von ,303 auf, dies bedeutet in Anlehnung an Tabelle 12 einen Parts 30°-Effekt. Der F-Test für die statistische Signifikanz wird in diesem Fall allerdings nicht signifikant. Mit Vorsicht kann man aber dennoch folgern, dass die Varianz des **Integrationsklimas** auf eine **hohe Heterogenität der Gruppen** bezüglich der Wahrnehmung der Integrationsaktivitäten hinweist. Die Mitglieder einer Gruppe zeigen somit innerhalb der Gruppe eher unterschiedliche Einstellungen bezüglich der Integration, das Erleben der Integration ist also individuell verschieden und scheint nicht durch die Zugehörigkeit zur Gruppe beeinflusst zu werden.

In die gleiche Richtung kann bezüglich der **Arbeitszufriedenheit** argumentiert werden: Auch hier weist ein Vergleich der Varianzen auf eher heterogene Gruppen hin (eta within mit ,861 > eta between mit ,508). Allerdings fällt hier der Unterschied nicht ganz so deutlich aus, zeigt aber dennoch praktische Signifikanz (E-Test mit ,590 weist einen Parts 15°-Effekt aus). Auch die **Arbeitszufriedenheit** zeigt innerhalb der Abteilungen eine **große Bandbreite**, ein Einfluss der Abteilungszugehörigkeit auf die Ausbildung der Zufriedenheit ist nicht erkennbar.

Anders dagegen die Inspektion der **Kovarianz**, hier deutet die größere »between-group correlation« mit ,737 im Vergleich zur »within-group correlation« mit ,587 und einem statistisch signifikanten Z-Test darauf hin, dass die **Unterschiede zwischen den Gruppen stärker** sind als zwischen den Mitgliedern einer Abteilung. Dies deutet wiederum auf einen Einfluss der Abteilung hin und würde die Aggregation der Individualdaten auf Abteilungsebene rechtfertigen. Sind die Mitarbeiter einer Abteilung eher zufrieden mit der Integration werden sie mit großer Wahrscheinlichkeit sich auch eher zufrieden bezüglich der Arbeitszufriedenheit äußern. Sind in einer anderen Abteilung die Mitarbeiter aber eher unzufrieden mit den Integrationsaktivitäten, dann wird dies mit Sicherheit auch zu eher weniger positiven Zufriedenheitswerten führen. Hier ist also ein Einfluss der Abteilungszugehörigkeit beim Zusammenhang der beiden Variablen erkennbar. Da Varianz und Kova-

rianz unterschiedliche Argumentationen zulassen, wird für die erste Untersuchung als Ergebnis ein mehrdeutiger Zusammenhang (equivocal) angenommen.

Bevor der Versuch unternommen wird, die Ergebnisse weiter zu interpretieren, werden zuerst die beiden noch ausstehenden WABA-Ergebnisse erläutert. Da sich ähnliche Ergebnisse in allen drei Analysen zeigen, bietet es sich an die Diskussion nach Vorstellung der Ergebnisse für alle drei Variablen gemeinsam zu führen.

### **Zusammenhang zwischen Integrationsklima und Commitment**

Auch hier zeigt ein erster Blick auf die beiden Modelle, dass die »within-group« Komponente mit ,360 größer ausfällt als die »between-group« Komponente mit ,111. Dies deutet auf einen Parts-Effekt und damit auf heterogene Gruppen hin. Die Darstellung der Varianz des Integrationsklimas ist bereits oben erfolgt und kann daher hier entfallen. Ähnlich wie die Arbeitszufriedenheit zeigt auch die **Varianz des Commitments** innerhalb der Abteilungen mit ,855 größere Werte als die Varianz zwischen den Abteilungen mit ,519. Der Differenztest (E-Test) weist eine deutliche praktische Signifikanz und mit ,303 einen Parts 30°-Effekt aus. Dies ist als Hinweis zu werten, dass die Mitarbeiter einer Abteilung eher unterschiedlichere Commitment-Werte aufweisen und damit eine **heterogene Struktur** bezüglich der Ausbildung des Commitments in den Abteilungen vorliegt.

Analog zum ersten Fall zeigt sich auch hier eine größere »between-group correlation« (.737) als eine »within-group correlation« (.440). A- und Z-Test werden beide signifikant und deuten auf einen Wholes 15°-Effekt und damit auf eine **größere Unterschiedlichkeit zwischen den Abteilungen** als innerhalb der Abteilungen hin. Es kann argumentiert werden, dass der Zusammenhang zwischen Integrationsklima und Commitment innerhalb der Abteilungen ähnlicher ausfällt als zwischen den Abteilungen. Auch in diesem Fall wird aufgrund der unterschiedlichen Ergebnisse der Varianz- und Kovarianz-Analysen ein mehrdeutiges Ergebnis (equivocal) angenommen.

### **Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment**

Auch hier zeigt ein erster Blick auf die beiden Modelle die Überlegenheit des »within«-Modells mit ,458 gegenüber dem »between«-Modell mit ,253. Nach der o.g. Daumenregel würde auch hier das spontane Ergebnis »Parts« lauten. Die Varianzen für Arbeitszufriedenheit und Commitment wurden bereits erläutert, beide Varianzen weisen heterogene Abteilungen aus. Allerdings zeigt sich auch hier das Phänomen, dass die Inspektion der **Kovarianzen** größere »between-group-correlation« (.959) als »within-group-correlation« (.622) ausweisen und die Differenztests auf einen deutlichen **Wholes-30°-Effekt** hinweisen. Dies legt den Schluss nahe, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitszufrieden-

heit und Commitment innerhalb der Abteilungen ähnlicher ausfällt als zwischen den Abteilungen. Auch hier ist das abschließende Ergebnis mehrdeutig (equivocal) zu interpretieren.

**Welche Gründe lassen sich für diese mehrdeutigen WABA-Analysen finden?** Und was bedeuten diese Ergebnisse für den Einfluss der Gruppenzugehörigkeit? Ist eine Aggregation von Individualdaten auf Abteilungsebene weiterhin gerechtfertigt?

Alle drei Analysen zeigen, dass sich die Abteilungen bezüglich der untersuchten Konstrukte eher **heterogen zusammensetzen**, d.h. dass die Zufriedenheit mit dem Integrationsmanagement und der Tätigkeit sowie die Verbundenheit der Mitarbeiter bei Mitgliedern einer Abteilung unterschiedliche Werte annehmen. Streng genommen kann man an der Stelle argumentieren, dass die oben postulierten »Composition«-Prozesse nicht zum Tragen kamen und sich kein gemeinsames Verständnis bezüglich der Integration und der Zufriedenheit entwickelt hat. Damit hätten sich auch alle drei Hypothesen nicht bestätigt.

Auf der anderen Seite aber zeigt sich bezüglich der Zusammenhänge zwischen den Variablen ein **Gruppeneffekt**. Relativiert am eigenen Gruppenmittelwert äußern die Mitarbeiter einer Abteilung bei zwei Variablen eher ähnlichere Werte als die Mitarbeiter anderer Abteilungen. Dies könnte als Ergebnis von existierenden Übertragungseffekten interpretiert werden. Durch den sozialen Austausch in der Abteilung werden Meinungen relativiert oder gefestigt. Der Kollege Meier ist genauso unzufrieden mit seinem Job wie Kollege Schmidt und mit der Integration in das neue Unternehmen können sich beide genauso wenig anfreunden. Wie lässt sich dann aber die Heterogenität innerhalb der Abteilung erklären?

Zum einen aus der **Größe der untersuchten Gruppen**. In dieser Fallstudie wurden die Gruppen nach Abteilungskennungen gebildet. Da mehrere Abteilungen unter einer Kennung zusammengefasst wurden, beinhaltet eine Gruppe im Durchschnitt 72 Mitarbeiter. Damit ist nachvollziehbar, dass Angleichungsprozesse nur innerhalb von **Subgruppen** stattfinden können. Vor dem Hintergrund der Gruppengröße lässt sich auch erklären, warum die Effekte der mittelbaren Beteiligung (vgl. Abschnitt 4.5.7) nur bei Teilgruppen der Mitglieder einer Abteilung wirksam werden. So ist denkbar, dass ein Mitarbeiter näheren Kontakt zu bspw. sieben anderen Mitgliedern der Abteilung hat. Ist dieser ein Mitarbeiter Mitglied eines Integrationsteams, dann wird er seine Erlebnisse und Erfahrungen mit der Integrationsarbeit diesen sieben Kollegen erzählen. Diese lassen sich dann „anstecken“ von der Begeisterung (oder dem Unmut) über die Integration und nähern sich in ihren Einstellungen an. Erzählen diese wiederum anderen Kollegen davon ist der Effekt der Übertragung schon nicht mehr so stark. Es könnte eine Art „**Stille Post**“ **Effekt** auftreten,



nachdem am Ende der Erzählkette dann etwas ganz anderes berichtet wird als zu Beginn. Die anfängliche Begeisterung über die Integration könnte dann am Ende in Zweifel oder Bedenken umgedeutet worden sein. Bei der hier untersuchten Fallstudie kann man also davon ausgehen, dass sich innerhalb der Abteilung Subgruppen gebildet haben, die Einstellungen teilen und sich darin wiederum von anderen unterscheiden. Leider lassen sich diese Effekte aufgrund fehlender Differenzierungsmerkmale an dieser Stelle nicht weiter untersuchen.

Die Zugehörigkeit zur Abteilung zeigt also einen Effekt, denn sie nimmt Einfluss auf die Zusammenhänge zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment. Auf der anderen Seite übt die Zugehörigkeit zur Abteilung keinen Einfluss aus, wenn es um die absolute Höhe der Einstellungen geht. Innerhalb einer Abteilung ist die Wahrnehmung des Integrationsmanagements und der Arbeitsbedingungen durchaus heterogen, was durch die Größe der Abteilung bedingt sein kann. Es ist davon auszugehen, dass sich innerhalb der Abteilungen Subgruppen bilden, die gleiche Ansichten vertreten. Aus der Sozialpsychologie sind die Effekte des **sozialen Vergleichs** (Festinger, 1954) bekannt, nach der Individuen Fähigkeiten wie Einstellungen einem sozialen Vergleich unterziehen. Während sie bei Fähigkeiten eher die Tendenz zeigen sich mit dem Besten zu vergleichen, werden Meinungen oder Einstellungen eher ungerichtet verglichen. *„Hier geht es vor allem um die soziale Validierung von Urteilen.“* (Fischer & Wiswede, 2009, S. 177). Mitarbeiter suchen sich bewusst andere Kollegen, die ähnliche Ansichten vertreten, um die eigenen Ansichten mit den Kollegen zu teilen. Das Teilen der gleichen Ansichten erhöht den eigenen Selbstwert und lässt den anderen sympathisch erscheinen. Phänomene, die bspw. aus der Gruppendynamik bekannt sind.

*Die aufgestellten Hypothesen 10a bis 10c können somit teilweise bestätigt werden.* Die Abteilungszugehörigkeit trägt zur Erklärung der Zusammenhänge zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment bei. Sie leistet allerdings keinen Erklärungsbeitrag wenn es um die absolute Höhe der Einstellungskonzepte geht. Aufgrund der Größe der Abteilungen muss davon ausgegangen werden, dass sich Subgruppen gebildet haben, die sich ähnlich sind, sich aber wiederum von anderen Subgruppen unterscheiden. Die Aggregation von Individualdaten auf Gruppenebene kann somit gerechtfertigt werden, ist aber mit Vorsicht zu interpretieren.

Nach Durchführung der WABA-Analysen wird deutlich, welchen Erklärungsbeitrag diese Methode bieten kann. Zum Vergleich wurden für alle drei Variablen die üblichen Kennwerte der Aggregation gerechnet. Aus Tabelle 41 wird ersichtlich, dass bei Inspektion der Kennwerte die Entscheidung für die Aggregation der Individualdaten sofort positiv ausgefallen wäre. Im Vergleich zur WABA stehen damit aber weniger differenzierte Einsichten in

die Struktur der Beziehungen und Effekte zur Verfügung. Es spricht also einiges dafür, die Methode der WABA häufiger einzusetzen.

Tabelle 41: Kennwerte der Aggregation für Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment.

Themenbereich (Skala)	ICC(1) 2006	ICC(2) 2006	F 2006	r <sub>wg</sub> 2006
[1] Integrationsklima	0,08	0,85	6,754***	0,69
[2] Arbeitszufriedenheit	0,26	0,96	25,539***	0,83
[3] Commitment	0,27	0,96	27,125***	0,67

Anmerkung: \*\*\*p < 0,001.

### 7.13 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Die empirischen Daten dieser Fallstudie wurden im Rahmen von umfassenden Mitarbeiterbefragungen erhoben. Für die Analyse standen zwei Messzeitpunkte zur Verfügung, zum einen ein Zeitpunkt vor Bekanntgabe des Mergers, und zum anderen ein Zeitpunkt während der laufenden Post Merger Integration. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen die Konstrukte Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit sowie Commitment. Dabei wurde der Frage nachgegangen, ob sich die Art der Beteiligung an Integrationsaktivitäten auf die Bewertung der drei Konstrukte durch die Mitarbeiter auswirkt. Wie gezeigt werden konnte, wirkt sich die **persönliche Beteiligung** an Integrationsaktivitäten positiv auf die Beurteilung des Integrationsklimas (vgl. Abschnitt 7.4), auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 7.5) und die Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen aus (vgl. Abschnitt 7.6). Die **unmittelbare Beteiligung** nimmt dabei auf alle Items des Integrationsklimas, des Commitments sowie auf alle Facetten der Zufriedenheit einen positiven Einfluss.

Zusätzlich konnte ein positiver Einfluss der Beteiligung auch dann postuliert werden, wenn anstelle der persönlichen Teilhabe ein Kollege aus der eigenen Abteilung in die Integrationsaktivitäten involviert war. Die **mittelbare Beteiligung** führte allerdings nur bei ausgewählten Items bzw. Facetten zu positiveren Bewertungen gegenüber den nicht beteiligten Mitarbeitern. In Bezug auf das **Integrationsklima** bewerten die mittelbar beteiligten Mitarbeiter den *Grad an Informiertheit über die anstehenden Veränderungen* positiver. Bezüglich der **Arbeitszufriedenheit** werden die Facetten *Entlohnung*, *Zusammenarbeit mit Kollegen*, *Zufriedenheit mit Geschäftsleitung* sowie *Globale Mitarbeiterzufriedenheit* von den

mittelbar beteiligten Mitarbeitern im Vergleich zu den nicht beteiligten Mitarbeitern besser bewertet. In Bezug auf das **Commitment** schätzen die Mitarbeiter die *Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber* sowie der *Glaube an den zukünftigen Erfolg des Unternehmens* im Falle der mittelbaren Beteiligung signifikant positiver ein im Vergleich zu den nicht beteiligten Mitarbeitern. Diese differenzierten Ergebnisse zeigen sich nicht, wenn nur die Skalenmittelwerte betrachtet werden (vgl. Abschnitt 7.7). Hierbei zeigt sich der Einfluss der unmittelbaren Beteiligung sowie der mittelbaren Beteiligung beim Integrationsklima und dem Commitment, nicht bei der Arbeitszufriedenheitsskala. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wird nur bei der unmittelbaren Beteiligung signifikant besser bewertet. Die mittelbare Beteiligung, also die vermittelte Beteiligung durch Kollegen wirkt sich nicht signifikant auf die Bewertung der Tätigkeit aus. Die Arbeitszufriedenheit scheint somit relativ robust gegenüber der Einflussnahme oder der Übertragung von Einstellungen durch Dritte zu sein.

Entgegen der Annahme, dass sich die Post Merger Integration negativ auf Arbeitszufriedenheit und Commitment auswirken wird, zeigt sich in dieser Studie ein differenzierteres Bild. Bei **fünf Facetten der Arbeitszufriedenheit** (*Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Entlohnung, Berufliche Entwicklung*) zeigen sich keinerlei signifikante Veränderungen im Zeitablauf. Bei den restlichen sieben Facetten (*Zusammenarbeit mit Kollegen, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Informationen im eigenen Arbeitsbereich, Informationen im Unternehmen, Kundenorientierung, Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung und globale Mitarbeiterzufriedenheit*) zeigen sich sogar signifikant positive Veränderungen im Zeitablauf.

Auch die Untersuchung der **Commitment**-Skala unterstützt die Annahme relativ stabiler Konstrukte. Drei Items zeigen keine signifikanten Veränderungen im Längsschnitt (*Freude im Unternehmen zu arbeiten, Bereitschaft sich außerordentlich zu engagieren* sowie *Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber*). Die anderen drei Commitment-Items weisen signifikant positive Veränderungen auf: Die *Bereitschaft im Unternehmen zu verbleiben*, der *Glaube an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens* sowie die *Stärke der Verbundenheit* werden während der Integration deutlich positiver beurteilt als vor der Integration. In dieser Studie konnte somit der häufig postulierte negative Einfluss der M&A-Aktivitäten nicht bestätigt werden.

Darüber hinaus führen die **korrelativen Zusammenhänge** zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment (vgl. Abschnitt 7.8) zur Schlussfolgerung, dass ein Einfluss des Integrationsklimas auf Arbeitszufriedenheit und Commitment angenommen werden kann. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass der Einfluss des Integrationsklimas auf das Commitment über die Arbeitszufriedenheit vermittelt wird.

Die Betrachtung der korrelativen Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment bei Berücksichtigung der Längsschnittdaten unterstützen diese Ergebnisse (vgl. Abschnitt 7.10).

Ein differenziertes Bild ergibt sich, wenn der **Einfluss des Integrationsklimas auf Zufriedenheit und Commitment anhand der Längsschnittdaten** untersucht wird. Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse weisen darauf hin, dass nur bei den Facetten *Arbeitszeit*, *Zusammenarbeit mit Kollegen*, *Zusammenarbeit mit Vorgesetzten* sowie *Informationen im eigenen Bereich* die Bewertung des Integrationsklimas einen inkrementellen Varianzaufklärungsanteil erbringt. Der positive Einfluss der Bewertung des Integrationsklimas manifestiert sich insbesondere für die *Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten* sowie für die *Zufriedenheit mit den Informationen im eigenen Arbeitsbereich*.

Bezüglich der *Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten* werden 28% der Varianz durch die Bewertung des Integrationsklima und 20% durch die vorangegangene Zufriedenheit aufgeklärt. Bezüglich der *Zufriedenheit mit den Informationen im eigenen Arbeitsbereich* werden 29% der Varianz durch die Bewertung des Integrationsklimas und 28% durch die vorangegangene Zufriedenheit aufgeklärt. Es zeigt sich damit ein deutlicher Einfluss der Bewertung des Integrationsmanagements auf *Führung* und *Information*. Eine gut gestaltete Integration erleichtert nicht nur die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, sondern bewirkt eine deutliche Erhöhung der Führungszufriedenheit und eine bessere Bewertung der Informationsprozesse. Ein Einfluss der Bewertung des Integrationsklimas auf die Verbundenheit der Mitarbeiter (Commitment) konnte aufgrund von Voraussetzungsverletzungen nicht nachgewiesen werden.

Zum Abschluss des empirischen Teils wurden die Zusammenhänge zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment mittels WABA-Analyse auf den möglichen **Einfluss von Abteilungseffekten** untersucht (vgl. Abschnitt 7.12). Hierbei zeigte sich, dass die untersuchten Abteilungen sich durch eine relativ deutliche Heterogenität in den Einstellungen ihrer Mitarbeiter auszeichnen. Die Varianz in den Gruppen war für alle drei Skalen deutlich größer als die Varianz zwischen den Gruppen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter innerhalb einer Abteilung bezüglich der drei Skalen kein einheitliches Verständnis entwickelt haben. Es gibt Mitarbeiter die sehr zufrieden sind und wiederum andere, die sehr unzufrieden sind. Die Zugehörigkeit zur Abteilung spielte somit keine Rolle, wie zufrieden jemand mit seiner Abteilung ist oder wie positiv er die Integration bewertet. Die Zusammenhänge zwischen den Skalen wurden allerdings durch Abteilungseffekte beeinflusst. Hier waren die Zusammenhänge innerhalb der Mitglieder einer Abteilung größer als die Zusammenhänge zwischen den Abteilungen. Das auf den ersten Blick wider-

sprüchliche Ergebnis kann durch die Größe der Gruppen erklärt werden. Aufgrund der Zusammensetzung der Abteilungen waren im Schnitt über 70 Mitarbeiter unter einer Abteilungskennung zusammen gefasst. Unter diesen Bedingungen ist es nachvollziehbar, dass die postulierten Angleichungs- und Übertragungsprozesse (Composition-Prozesse) nicht vollständig zum Tragen kamen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass in anhand der vorgestellten Fallstudienresultate am Beispiel eines realen Integrationsprojektes deutliche Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen der Wahrnehmung der Integrationsaktivitäten, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment postuliert werden können. Als Einflussfaktor kommt dabei der Mitwirkung an Integrationsmaßnahmen eine besondere Bedeutung zu. Neben der persönlichen Beteiligung konnte auch ein Einfluss der mittelbaren Beteiligung auf die Bewertung der Zufriedenheit mit der Tätigkeit, der Verbundenheit zum Unternehmen und der Bewertung des Integrationsmanagements aufgezeigt werden.

Tabelle 42 bietet abschließend eine Übersicht über die im Rahmen dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen und die hierzu gewonnenen Resultate.

Tabelle 42: Überblick über die Hypothesen und die Resultate dieser Fallstudie.

Hypothese		bestätigt?	Resultate
1a	<i>Es bestehen Unterschiede in der Bewertung des Integrationsklimas aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen</i>	ja	Beteiligung wirkt sich positiv auf Bewertung des Integrationsklimas aus.
1b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>	ja	Signifikant positiver Einfluss auf alle Items der Integrationsklima-Skala.
1c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, bewerten das Integrationsklima positiver als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>	teilweise	Signifikant positiver Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information über anstehende Veränderungen</li> </ul>
2a	<i>Es bestehen Unterschiede in Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.</i>	ja	Beteiligung wirkt sich positiv auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit aus.
2b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>	ja	Signifikant positiver Einfluss auf alle Facetten der Zufriedenheit.
2c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>	teilweise	Signifikant positiver Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlohnung</li> <li>• Zusammenarbeit mit Kollegen</li> <li>• Zufriedenheit mit Geschäftsleitung</li> <li>• Globale Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>

- Fortsetzung -

Hypothese		bestätigt?	Ergebnisse
3a	<i>Es bestehen Unterschiede im Commitment der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung an Integrationsmaßnahmen.</i>	ja	Beteiligung wirkt sich positiv auf die Stärke des Commitments aus.
3b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die mittelbar oder nicht beteiligt sind.</i>	ja	Signifikant positiver Einfluss auf alle Items der Commitment-Skala.
3c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen ein höheres Commitment als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind.</i>	teilweise	Signifikant positiver Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber</li> <li>Glaube an den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.</li> </ul>
4a	<i>Die Beteiligung an Integrationsmaßnahmen wirkt sich positiv auf die Bewertung der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment aus.</i>	ja	Beteiligung wirkt sich positiv auf die Bewertung der drei Skalen aus.
4b	<i>Mitarbeiter, die <u>unmittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Bewertung des Integrationsklimas, der Arbeitszufriedenheit und des Commitments.</i>	ja	Signifikant positiver Einfluss auf alle drei Skalen.
4c	<i>Mitarbeiter, die <u>mittelbar</u> an Integrationsmaßnahmen beteiligt sind, zeigen eine höhere Bewertung des Integrationsklimas, der Arbeitszufriedenheit und des Commitments.</i>	teilweise	Signifikant positiver Einfluss auf die Bewertung des Integrationsklimas und das Commitment, kein Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.
5	<i>Zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment während der Post Merger Integration bestehen positive Zusammenhänge.</i>	ja	Der Einfluss des Integrationsklimas auf das Commitment wird über die Arbeitszufriedenheit vermittelt.
6	<i>Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aus.</i>	nein	Signifikant positive Veränderungen von: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit mit Kollegen</li> <li>Zusammenarbeit mit Vorgesetzten</li> <li>Informationen im eigenen Arbeitsbereich</li> <li>Informationen im Unternehmen</li> <li>Kundenorientierung</li> <li>Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung</li> <li>Globale Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>
7	<i>Die Post Merger Integration wirkt sich negativ auf das Commitment der Mitarbeiter aus.</i>	nein	Signifikant positive Veränderung von: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitschaft im Unternehmen zu bleiben</li> <li>Glaube an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens</li> <li>Stärke der Verbundenheit</li> </ul>
8	<i>Es wird ein starker Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment postuliert. Die kausale Einflussrichtung geht von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment der Mitarbeiter aus.</i>	ja	Es liegen starke Zusammenhänge vor, die Wirkungsrichtung geht von der Arbeitszufriedenheit auf das Commitment.
9	<i>Das Integrationsklima steht in positivem Zusammenhang zur Veränderung von Arbeitszufriedenheit und Commitment.</i>	teilweise	Es besteht ein signifikant positiver Einfluss des Integrationsklimas auf die Veränderung der Facetten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitszeit</li> <li>Zusammenarbeit mit Kollegen</li> <li>Zusammenarbeit mit Vorgesetzten</li> <li>Informationen im eigenen Bereich</li> </ul> Es besteht kein signifikanter Einfluss des Integrationsklimas auf die Veränderung des Commitments.

- Fortsetzung -

Hypothese		bestätigt?	Ergebnisse
10 a	Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit bei.	teilweise	Die Zugehörigkeit zur Gruppe beeinflusst den Zusammenhang zwischen Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit, sie beeinflusst aber nicht die absolute Höhe der beiden Konstrukte.
10 b	Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Integrationsklima und Commitment bei.	teilweise	Die Zugehörigkeit zur Gruppe beeinflusst den Zusammenhang zwischen Integrationsklima und Commitment, sie beeinflusst aber nicht die absolute Höhe der beiden Konstrukte.
10 c	Die Zugehörigkeit zur Gruppe trägt zur Erklärung des Zusammenhangs von Arbeitszufriedenheit und Commitment bei.	teilweise	Die Zugehörigkeit zur Gruppe beeinflusst den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment, sie beeinflusst aber nicht die absolute Höhe der beiden Konstrukte.

Es zeigt sich somit, dass ein Großteil der in dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen durch die durchgeführte Fallstudie bestätigt werden konnte. Insgesamt finden sich zahlreiche unterstützende Belegen hierfür, dass die Bewertung der Integration einen deutlichen Einfluss auf die Zufriedenheit und die Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen ausübt. Werden die Maßnahmen im Rahmen der Post Merger Integration als sinnvoll und zielführend erlebt, führt dies insgesamt dazu, dass die Zufriedenheit mit der Tätigkeit im Unternehmen steigt. Diese positive Einstellung zur Tätigkeit führt dann wiederum zu einer Zunahme der Verbundenheit zum Unternehmen. Die Zugehörigkeit zur eigenen Abteilung beeinflusst allerdings nicht die Höhe der Bewertungen, sondern die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten. Insofern spielt hier eher der soziale Vergleich und das Teilen gemeinsamer Einstellungen eine Rolle, als die ursprünglich postulierten »Composition«-Prozesse. Diese können streng genommen nur für die beobachteten Effekte im Rahmen der mittelbaren Beteiligung postuliert werden.

Als wesentlicher Treiber der Wahrnehmung des Integrationsklimas konnte die persönliche Teilhabe an Integrationsaktivitäten identifiziert werden. Dabei zeigt sich auch, dass neben der eigenen Teilhabe auch dann eine positive Wirkung ausgeht, wenn der Mitarbeiter zwar nicht selbst, aber ein Kollege aus der eigenen Abteilung in die Integrationsaktivitäten eingebunden ist. Diese mittelbare Beteiligung wirkt sich allerdings nicht auf alle Facetten der Zufriedenheit und Items des Commitments aus. Trotz dieser Einschränkung lassen diese Ergebnisse den Schluss zu, dass zwischen der Mitwirkung an Integrationsaktivitäten und der Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen und zur Tätigkeit eindeutige Wirkungsbeziehungen bestehen.

Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass es im Rahmen der Post Merger Integration nicht unbedingt zu einer Abnahme der Zufriedenheit und der Verbundenheit der Mitarbei-

ter kommen muss. Die hier gewonnenen Befunde zeigen auf, dass genau das Gegenteil der Fall sein kann, dass nämlich die Zufriedenheit und das Commitment durchaus auch zunehmen können. Allerdings geben die hier vorliegenden Befunde keinen Hinweis auf die Kausalität der positiven Veränderungen. Schlussendlich legen die hier gewonnenen Befunde die Überlegung nahe, im Kontext von M&A der Gestaltung von Integrationsmaßnahmen besondere Beachtung zu schenken. Hierbei sollte insbesondere der Aspekt der persönlichen Teilhabe so organisiert werden, dass aus möglichst allen Bereichen bzw. Abteilungen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, selbst aktiv mitzuwirken. Insgesamt unterstützen die hier vorliegenden Befunde die These, dass die Erhebung des Integrationsklimas wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Post Merger Integration liefert und als ergänzendes Konzept zur Gestaltung der Unternehmenskultur geeignet erscheint, um die personelle und kulturelle Integration im Rahmen von M&A voranzutreiben.



## **8. Gesamtdiskussion**

### **8.1 Bezugnahme zur Fragestellung**

Mit dieser Forschungsstudie wurde der Versuch unternommen, einen Beitrag zur Forschung über die psychologischen Aspekte von M&A zu leisten. Insbesondere wurde der Frage nachgegangen, welche psychologischen Faktoren im Rahmen der Post Merger Integration, also in der Phase der operativen Zusammenführung der beteiligten Unternehmen, eine bedeutende Rolle spielen. Darüber hinaus wurden zentrale Einstellungskonzepte (Arbeitszufriedenheit und Commitment) im Kontext der Integration untersucht. Schließlich wurde für die Bewertung der Integration von Seiten der Mitarbeiter ein relativ neues, noch wenig erforschtes Konstrukt, das Integrationsklima, diskutiert und empirisch überprüft. Darüber hinaus wurde der Aspekt der Beteiligung an Integrationsaktivitäten ausführlich erläutert und ebenfalls einer empirischen Überprüfung unterzogen. Insgesamt verfolgte die vorliegende Arbeit vier Oberziele, die hier nochmals genannt werden:

- Ziel 1: Ausgehend von einem Grundverständnis der psychologischen Faktoren der Post Merger Integration und einem systematischen Überblick über relevante Faktoren soll eine inhaltliche Klärung des Konzepts des Integrationsklimas vorgenommen werden.
- Ziel 2: Weiterhin wird in dieser Arbeit die Aufdeckung zentraler Zusammenhänge zwischen Integrationsklima und bedeutender Einstellungskonzepte, wie Arbeitszufriedenheit und Commitment angestrebt. Schließlich soll die Entwicklung der zentralen Einstellungskonzepte im Kontext einer exemplarischen M&A-Fallstudie aufgezeigt werden.
- Ziel 3: Darüber hinaus sollen zentrale Einflussfaktoren zur Wahrnehmung des Integrationsmanagements und insbesondere die Relevanz der persönlichen Mitwirkung an Integrationsaktivitäten diskutiert werden.
- Ziel 4: Aus den gewonnenen Erkenntnissen bezüglich der zentralen Einstellungskonzepte sollen Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Post Merger Integration sowie für die Evaluierung der personellen und kulturellen Integration abgeleitet werden.

Für die Erreichung der **ersten Zielsetzung** wurden zentrale Aspekte von M&A beschrieben. Bei dem Versuch einer Begriffsbestimmung von M&A wurde auf die Vielzahl möglicher Unternehmenstransaktionen, wie Merger, Akquisitionen, Kooperationen oder Beteiligungen hingewiesen, die eine Diskussion der M&A-Thematik erschweren. Darüber hinaus wurden unterschiedliche Differenzierungsparameter von M&A untersucht, wie beispielsweise das Klima der Transaktion (einvernehmlich, umkämpft oder feindlich) oder die Art der mit dem M&A verfolgten Strategie (Horizontale, vertikale, konzentrische oder konglomerate M&A).

Um die Aktualität des Themas zu unterstreichen, wurde die Anzahl deutscher und europäischer Übernahmen sowie einige spektakuläre Fälle von Unternehmenszusammenschlüssen und –transaktionen vorgestellt. Es zeigte sich, dass Fusionsaktivitäten in den Wellen auf dem Markt auftreten. Nach einer Phase der Euphorie folgt ein kurzer Abschwung, wonach in der Regel nach kurzer Zeit (2-3 Jahren) wieder verstärkte Aktivitäten wahrgenommen werden. Momentan liegt die sechste M&A-Welle hinter uns. Nach einem Einbruch durch die europäische Verschuldungskrise und die Krise am weltweiten Finanzmarkt ist wieder ein Ansteigen der M&A-Aktivitäten seit dem Jahr 2010 zu beobachten.

Im Anschluss daran wurden mögliche Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von M&A skizziert. Hier zeigte sich, dass eine Vielzahl von Untersuchungen über hohe Misserfolgsquoten von bis zu 80 Prozent berichtet. Allerdings besteht keine Einigkeit darüber, welche Faktoren für den Erfolg- oder Misserfolg verantwortlich sind. Drei zentrale Ursachen wurden von Lohninger (2001) aufgezeigt: Eine überoptimistische Einschätzung der Situation, die sich in der Regel in einem überhöhten Übernahmepreis oder unrealistischen Synergiepotentialen niederschlägt. Ein unzureichender Planungsprozess, der zu einem wenig abgestimmten und zielführenden Integrationsmanagement führt. Und zu Letzt personelle, kulturelle und organisatorische Integrationsprobleme. Darüber hinaus wurde anhand einer Studie der DGFP gezeigt, welche Rolle das Personalmanagement und die Mitarbeiter im Rahmen der Integration leisten können. Mit diesen beschäftigt sich die vorliegende Arbeit.

Die Einführung in das Thema M&A endet mit dem Abschnitt drei und der Erläuterung der einzelnen **Phasen einer Transaktion**. Dabei zeigte sich, dass im Rahmen der Post Merger Integration vielfältige Aufgaben zu bewältigen sind. Diese reichen von der Definition der Integrationsziele, über die eigentliche Umsetzung der Integration bis hin zum Controlling der Maßnahmen und des Erfolgs. Im Zusammenhang mit dem Integrationscontrolling wurde auch erstmals das Konzept des Integrationsklimas aufgegriffen. Für die Gestaltung der eigentlichen Integration ist neben dem angestrebten Integrationsgrad (Erhaltung, Symbiose, Absorption oder Holding) auch die Geschwindigkeit (langsam, mittel, schnell) mit der die Integration durchgeführt wird von Relevanz. Es herrscht in der Literatur aller-

dings keine Einigkeit über die optimale Integrationsgeschwindigkeit. Zum Abschluss des dritten Abschnitts wurde der Versuch unternommen, relevante Differenzierungsmerkmale von M&A zu systematisieren. Dazu wurden diese in eine morphologische Matrix eingliedert. Mit dieser Systematisierung ist die Idee verbunden, dass zukünftige Forschungen im Rahmen von M&A konkrete Merkmale ihrer untersuchten Fallstudie aufzuzählen, so dass eine bessere Vergleichbarkeit von Ergebnissen und Befunden möglich wird.

Die zentralen Aspekte dieser Arbeit, die **psychologischen Faktoren der Post Merger Integration**, wurden im vierten Abschnitt diskutiert. Zu Beginn wurde der Begriff des „Merger-Syndroms“ vorgestellt. Damit werden die emotionalen Auswirkungen und ihre Folgen aufgrund von M&A beschrieben. Hierzu zählen beispielsweise Angst oder Unsicherheit. Im Anschluss wurde der Begriff der „*weichen*“ und „*harten*“ Faktoren der Integration aufgegriffen. Zu den weichen Faktoren zählen alle Phänomene, die in der Person begründet liegen, zu den harten Faktoren alle quantifizierbaren Vorgänge. An dieser Stelle wird deutlich, dass eine Abgrenzung von weichen und emotionalen Faktoren nur bedingt möglich ist. Es herrscht in der Literatur keine Einigkeit darüber, wann von *weichen* und wann von *emotionalen* Phänomenen gesprochen werden kann. Übereinstimmend wird aber postuliert, dass mit Widerstand zu rechnen sei. Widerstand ist eine durchaus natürlich Reaktion auf Veränderungen und sollte daher als solcher auch wertschätzend behandelt werden. Hierfür spielt das Verhalten der Führungskräfte und die Gestaltung der Informationsprozesse eine große Rolle. Darauf wird an späterer Stelle noch eingegangen. Im Anschluss wurden zwei zentrale Rahmenmodelle vorgestellt, die die Vielzahl möglicher psychologischer Faktoren abbilden. Das Modell von Klendauer, Frey und Greitemeyer (2006) bietet einen umfassenden Überblick über relevante Merkmale im Integrationsprozess. Das Modell von Schmickl und Jöns (2001) bietet dagegen den Vorteil, nur diejenigen Faktoren aufgenommen zu haben, die einen signifikanten Einfluss auf die Erfolgsfaktoren der Integration (z.B. Produktinnovationen, Umsatz oder Gewinn) besitzen. Beiden Modellen ist gemeinsam, dass sie keine konkreten Hinweise auf die Beziehungen der Faktoren untereinander anbieten. Sie erlauben jedoch Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung zur Thematik der M&A aus psychologischer Perspektive.

Ausgehend von dem Konzept der **Unternehmenskultur** wurden im Anschluss die theoretischen Grundlagen für das Konzept des Integrationsklimas geschaffen. Dabei zeigte sich, dass jüngere Arbeiten zur Unternehmenskultur davon ausgehen, dass die Unternehmenskultur ein nur eingeschränkt gestaltbares Phänomen ist. Insbesondere die Überlegungen von Rathje (2004) sowie Juch, Rathje und Köppel (2007) eröffnen neue Perspektiven im Hinblick auf die Rolle von kulturellen Unterschieden im Rahmen von M&A. Unterschiede in den Unternehmenskulturen müssen im Rahmen von M&A nicht unbedingt eine

potentielle Gefahrenquelle darstellen, die es möglichst schnell anzugleichen gilt, sondern können auch als Bereicherung verstanden werden, die den Blick öffnen und neue Perspektiven erlauben.

Diese Überlegungen zum Konzept des **Organisationsklimas** waren Ausgangspunkt für die Konzeption des Integrationsklima-Konzeptes. Zur Gestaltung der personellen und kulturellen Integration bietet sich die Erhebung des **Integrationsklimas** an, um Risiken und Abweichungen im Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter zu erheben und frühzeitig zu begegnen. Aufgrund der geringen Anzahl an Forschungsbefunden zum Integrationsklima wurde bei der Entwicklung auf das Konzept von Weiss (2005) abgestellt. Dieses Vorgehen eröffnet natürlich Ansatzpunkte zur Kritik. Die Weiterentwicklung eines relativ neuen Klimakonzepts wie das Integrationsklima, sollte in der Regel auf der Grundlage einer theoretischen Fundierung erfolgen. Allerdings existieren zum Konzept des Integrationsklimas bisher keine fundierten theoretischen Konzepte, allein das Konzept des Organisationsklima dient hierbei als Ausgangspunkt. Daher wird Integrationsklima als eine Facette des Organisationsklimas verstanden, die auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter im Integrationsprozess Einfluss nimmt. Wie die empirischen Befunde zeigen, konnte dieser positive Einfluss des Integrationsklimas für die Arbeitszufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter auch nachgewiesen werden. Nach dem Überblick über die Vielfalt möglicher psychologischer Faktoren und der Entwicklung des Konzepts der Integrationsklimas gilt die erste Zielsetzung als erreicht.

Die **zweite** zentrale **Zielsetzung** widmet sich den **Zusammenhängen** zwischen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie den **Veränderungen** im Verlauf der Integration. Die empirischen Befunde bezüglich der Zusammenhänge zwischen dem Integrationsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment sowie die Untersuchung der Längsschnittdaten lassen die Schlussfolgerung zu, dass ein Einfluss des Integrationsklimas auf Arbeitszufriedenheit und Commitment angenommen werden kann. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass der Einfluss des Integrationsklimas auf das Commitment über die Arbeitszufriedenheit vermittelt wird. Diese Befunde unterstützen auch die Ergebnisse von Felfe und Six (2006) sowie von Mathieu und Zajac (1990), die positive Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment postulieren.

Ein differenziertes Bild ergibt sich, wenn der Einfluss der Integrationsklimas auf Zufriedenheit und Commitment anhand der Längsschnittdaten untersucht wird. Die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse weisen darauf hin, dass nur bei den Facetten „Arbeitszeit“, „Zusammenarbeit mit Kollegen“, „Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“ sowie „Informationen im eigenen Bereich“ die Bewertung des Integrationsklimas einen inkrementellen Varianzaufklärungsanteil erbringt. Der positive Einfluss der Bewertung des In-

integrationsklimas manifestiert sich insbesondere für die *Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten* sowie für die *Zufriedenheit mit den Informationen im eigenen Arbeitsbereich*. In Anlehnung an die Befunde von Riketta und van Dick (2005) wird postuliert dass das Integrationsklima eng mit teambezogenen Variablen wie Zusammenarbeit mit Kollegen oder Vorgesetzten in Verbindung steht. Integrationsklima scheint sich eher auf Gruppenebene zu manifestieren als auf Individualebene. Dies wurde bereits im Zusammenhang mit den Überlegungen zur Ausbildung des Integrationsklimas thematisiert. Hierbei wurde angenommen, dass sog. »**Composition**»-Prozesse wirksam werden, die durch sozialen Einfluss und soziale Interaktion zu einer gemeinsam geteilten Einstellung führen. Allerdings weisen die Befunde der WABA-Analyse zum Einfluss der Abteilungszugehörigkeit keinen eindeutigen Einfluss der Gruppe nach. Die absolute Höhe des Integrationsklimas wird nicht von der Abteilungszugehörigkeit beeinflusst. Nur bezüglich des Zusammenhangs zwischen Integrationsklima und Arbeitszufriedenheit bzw. Commitment konnten Effekte der Abteilungszugehörigkeit ermittelt werden.

Diese nicht erwartungskonformen Ergebnisse können durch die **Größe** der untersuchten Abteilungen erklärt werden. Für diese Fallstudie standen reale Unternehmensdaten zur Verfügung, wobei die Mitglieder von mehreren Abteilungen unter einer Abteilungskennung zusammengefasst wurden. Durch die durchschnittliche Anzahl von über 70 Mitarbeitern in einer Abteilung kann erklärt werden, dass die postulierten Angleichungsprozesse nicht durchgängig wirksam wurden. Es wird angenommen, dass sich Subgruppen gebildet haben, die in sich wiederum ähnliche Einstellungen zeigen. Dies wäre eine Erklärung, warum die Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen innerhalb der Abteilung stärker wirksam sind als zwischen den Abteilungen. An dieser Stelle könnten Effekte des **sozialen Vergleichs** (Festinger, 1954) wirksam werden. Hierbei suchen sich Mitarbeiter bewusst Personen mit ähnlichen Einstellungen, um im gemeinsamen Gespräch die Einstellungen zu teilen. Diese soziale Unterstützung stärkt den eigenen Selbstwert und schweißt die Teilgruppe zusammen.

Darüber hinaus wurde der Frage nach der **Veränderung** der individuellen Einstellungen der Mitarbeiter im Laufe der Post Merger Integration nachgegangen. Entgegen der häufig postulierten Annahme, dass sich die Post Merger Integration negativ auf Arbeitszufriedenheit und Commitment auswirken wird, zeigt sich in dieser Studie ein differenzierteres Bild. Bei fünf Facetten der Arbeitszufriedenheit (*Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Entlohnung, Berufliche Entwicklung*) zeigen sich keinerlei signifikante Veränderungen im Zeitablauf. Bei den restlichen sieben Facetten (*Zusammenarbeit mit Kollegen, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Informationen im eigenen Arbeitsbereich, Informationen im Unterneh-*

*men, Kundenorientierung, Zufriedenheit mit der Geschäftsleitung und globale Mitarbeiterzufriedenheit*) zeigen sich signifikant positive Veränderungen im Zeitablauf.

Auch die Untersuchung der Commitment-Skala unterstützt die Annahme relativ stabiler Konstrukte. Drei Items zeigen keine signifikanten Veränderungen im Längsschnitt („*Freude im Unternehmen zu arbeiten*“, „*Bereitschaft sich außerordentlich zu engagieren*“ sowie „*Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber*“). Drei Commitment-Items weisen signifikant positive Veränderungen auf: Die *Bereitschaft im Unternehmen zu verbleiben*, der *Glaube an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens* sowie die *Stärke der Verbundenheit* werden ausgehend in der zweiten Erhebung deutlich positiver beurteilt.

Damit konnten die Hypothesen bezüglich einer Abnahme der Zufriedenheit nicht bestätigt werden. Hierbei wird deutlich, dass die insbesondere in der Unternehmenspraxis formulierte Annahme der Reduzierung von Zufriedenheit im Zusammenhang mit einer Integration in dieser Studie keine Gültigkeit besitzt. Die Ergebnisse stützten die Annahmen eines dispositionalen Ansatzes der Arbeitszufriedenheit. Dieser geht davon aus, dass ein bedeutender Teil der Arbeitszufriedenheit von relativ stabilen Persönlichkeitseigenschaften bestimmt wird und sich Arbeitszufriedenheit im Zeitablauf als relativ stabil erweist. Die zeitliche Stabilität konnte immerhin für fünf Facetten der Zufriedenheit und drei Items der Commitment-Skala ermittelt werden.

Neben der theoriegeleiteten Erklärung der relativen Stabilität können diese Ergebnisse aber auch als Indiz für einen erfolgreichen Integrationsprozess gewertet werden. Sie können das Ergebnis erfolgreicher interner Optimierungsprozesse sein, die insgesamt zur Verbesserung der Rahmenbedingungen geführt haben. Es bleibt festzuhalten, dass die Ursachen der positiven Veränderungen nicht abschließend geklärt werden können. Hiermit wurde auch die zweite Zielsetzung vollständig erreicht.

Verbleibt nun noch die **dritte Zielsetzung**, die dem Beitrag der Beteiligung nachging. Wie die Befunde zeigen, wirkt sich die **persönliche Beteiligung** an Integrationsaktivitäten positiv auf die Beurteilung des Integrationsklimas, auf die Zufriedenheit und die Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen aus. Die **unmittelbare Beteiligung** nimmt dabei auf alle Items des Integrationsklimas, des Commitments sowie auf die Facetten der Zufriedenheit einen positiven Einfluss. Der positive Einfluss zeigt sich auch bei Verwendung der Skalenmittelwerte.

Zusätzlich zeigen die Befunde einen **positiven Einfluss der mittelbaren Beteiligung**. Mittelbare Beteiligung liegt dann vor, wenn der Mitarbeiter nicht selbst aber ein Kollege aus der eigenen Abteilung an Integrationsmaßnahmen teilgenommen hat. Hierbei wird

postuliert, dass durch den Austausch von Informationen über die Aktivitäten und das Teilen der Erfahrungen sich Stimmungen übertragen und dies einstellungswirksam wird. Die **mittelbare Beteiligung** führte allerdings nur bei ausgewählten Items bzw. Facetten zu positiveren Bewertungen gegenüber den nicht beteiligten Mitarbeitern. In Bezug auf das Integrationsklima bewerten die mittelbar beteiligten Mitarbeiter den *Grad an Informiertheit über die anstehenden Veränderungen* positiver. Bezüglich der Arbeitszufriedenheit werden die Facetten „*Entlohnung*“, *Zusammenarbeit mit Kollegen*“, „*Zufriedenheit mit Geschäftsleitung*“ sowie „*Globale Mitarbeiterzufriedenheit*“ besser bewertet. In Bezug auf das Commitment schätzen die Mitarbeiter die *Wiederwahl des Unternehmens als Arbeitgeber* sowie den *Glaube an den zukünftigen Erfolg des Unternehmens* positiver ein. Da es bezüglich der mittelbaren Beteiligung bisher keine empirischen Befunde gibt (mit Einschränkung der Befunde von Bartels et al., 2006), müssen diese Befunde für sich stehen. Es bleibt abzuwarten, ob zukünftige Studien ähnliche Wirkungen aufzeigen.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die hier vorliegenden Befunde die Relevanz der Gestaltung von Integrationsmaßnahmen unterstreichen. Insbesondere der Aspekt der persönlichen Teilhabe sollte so organisiert werden, dass aus möglichst vielen Bereichen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, selbst aktiv mitzuwirken. Insgesamt unterstützen die hier vorliegenden Befunde die These, dass die Erhebung des Integrationsklimas wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Post Merger Integration liefert. Im Sinne eines Integrationscontrollings kann die Erhebung des Integrationsklimas ein nützliches Feedbackinstrument für das Management sein.

Abschließend werden die in dieser Arbeit diskutierten und überprüften psychologischen Faktoren, die im Rahmen einer Post Merger Integration relevant werden, in einer Grafik zusammengestellt (vgl. Abbildung 27). Die Entwicklung der Grafik wurde an die beiden Rahmenmodelle angelehnt, die im Abschnitt 4.2 vorgestellt wurden. Die Merkmale der Integration bilden den Ausgangspunkt der Überlegungen. Diese bestimmen in welchem Maße Integrationsaktivitäten notwendig und welche Ziele angestrebt werden. Die Erfolgsfaktoren tragen dazu bei, dass die Integration von Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte unterstützt wird. Diese werden hier nach ihrer Relevanz für unterschiedliche Personengruppen nach Mitarbeiter- und Führungsfaktoren getrennt dargestellt. Potentielle Gefahrenquellen zeigen, an welchen Stellhebeln die Integration als Belastung erlebt wird. Controlling- oder Evaluationsinstrumente erheben den Erfolg des Integrationsmanagements. In den Erfolgsfaktoren zeigt sich letztlich, ob Mitarbeiter wie Führungskräfte die neu geschaffene Organisation befürworten und unterstützen.

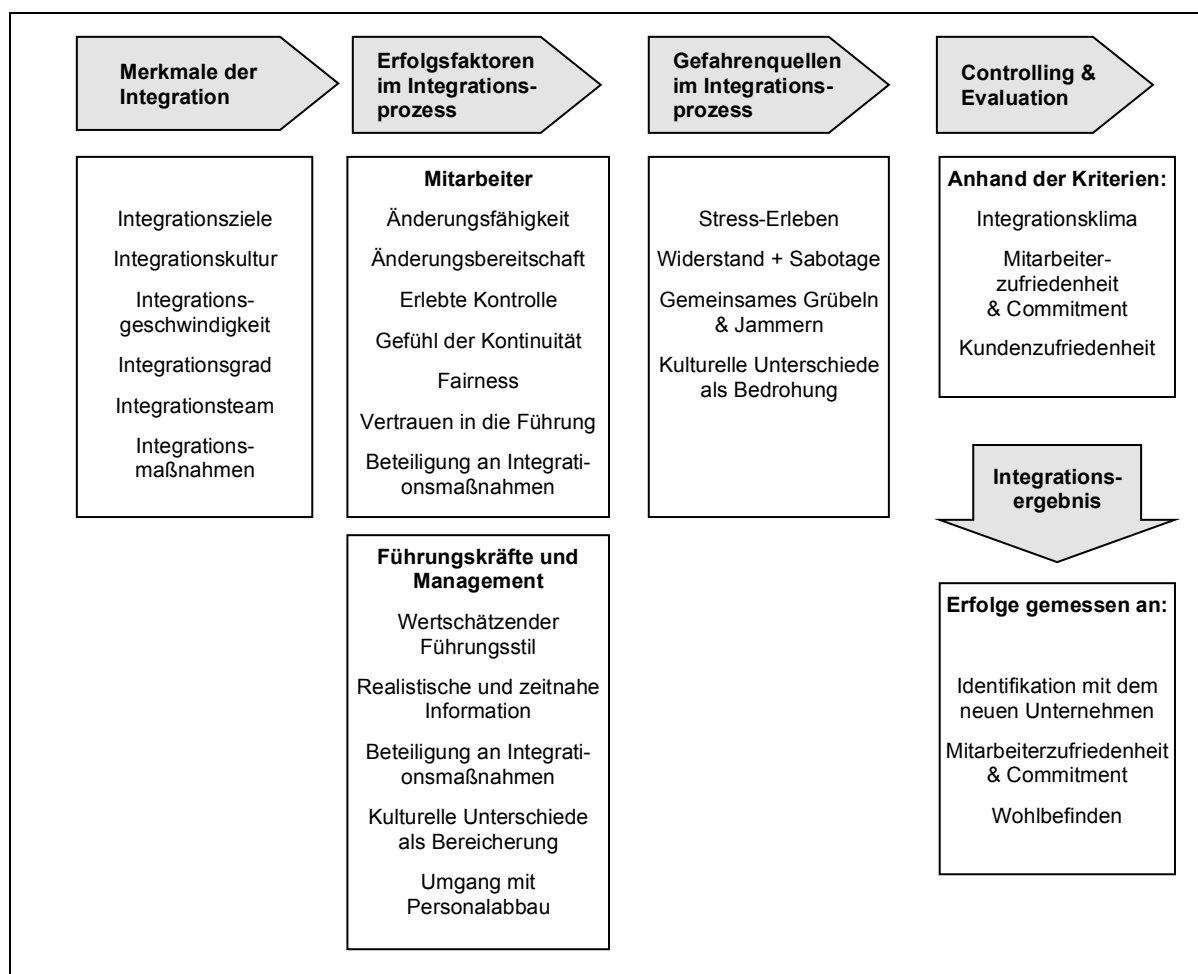


Abbildung 27: Rahmenmodell der psychologischen Faktoren der Post Merger Integration.

Die psychologischen Faktoren der Post Merger Integration bilden die Stellhebel im Integrationsmanagement, die aus Sicht der beteiligten Mitarbeiter für eine erfolgreiche Integration relevant sind. Die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und die Vermeidung der potentiellen Gefahrenquellen tragen dazu bei, dass ein Zusammenschluss von Unternehmen nicht als Bedrohung der eigenen Identität, sondern als Chance für zusätzliches Wachstum und erfolgreiches Wirtschaften unter veränderten Rahmenbedingungen erlebt werden kann.

## 8.2 Einschränkung der Untersuchung

Zur Qualität der Befunde ist einschränkend anzumerken, dass in der Studie zahlreiche Aspekte nicht kontrolliert werden konnten. Die Stichprobe besteht ausschließlich aus Mitarbeitern der Airline-Branche, so dass die Ergebnisse nicht ohne weiteres auf andere Branchen generalisierbar sind.



Wie bereits bei der Darstellung der Stichprobe angeführt (vgl. Abschnitt 7.2), wird die wissenschaftliche Untersuchung der Effekte von M&A durch einige Hindernisse erschwert. So besteht grundsätzlich nur eine eingeschränkte Bereitschaft auf Seiten der Unternehmen Studien im Feld, d.h. im eigenen Unternehmen zuzulassen. Darüber hinaus sind insbesondere Längsschnittstudien über M&A nur in Einzelfällen zu realisieren, da oftmals im Vorfeld nicht bekannt gegeben wird, welche Unternehmen in naher Zukunft fusionieren werden oder wer welche Unternehmen erwirbt. Aus diesen Gründen ist die empirische Befundlage von Studien zu den psychologischen Faktoren von M&A auch relativ überschaubar. Insofern soll diese Studie dazu beitragen, dieses Forschungsfeld zu bereichern und weitere Forschungen anzustoßen.

Darüber hinaus beruhen die empirischen Ergebnisse auf einer sekundäranalytischen Auswertung. Für zukünftige Arbeiten wäre es aufschlussreich, ausgehend von den hier ermittelten Befunden die Integrationsklima-Skala weiter zu entwickeln und bei unterschiedlichen Stichproben einzusetzen.

Zusätzlich ist auch diese Studie vor die Problematik der Antwortbereitschaft der Mitarbeiter gestellt. Wie jede umfassende Mitarbeiterbefragung in Unternehmen, so muss auch hier die Frage beantwortet werden, ob die Stichprobe der Teilnehmer die Grundgesamtheit aller Mitarbeiter adäquat abbildet. Sind tatsächlich alle Meinungen in die Antworten eingeflossen oder hat sich hier ein positiver oder kritischer Bias eingeschlichen. Aufgrund der guten Teilnahmequoten und der hohen Varianz innerhalb der Gruppen kann man aber davon ausgehen, dass hier eine repräsentative Meinung in den Ergebnissen abgebildet wurde.

Kritisch sei angemerkt, dass die Aufteilung in die einzelnen Beteiligungsgruppen anhand der Kodierung im Fragebogen vorgenommen wurde. Hierbei ist denkbar, dass Mitarbeiter die Frage nach der Mitwirkung auch dann bejaht haben, wenn sie eigentlich nicht zu den Mitgliedern eines Integrationsteams zählten. Ein Hinweis hierauf gibt die recht hohe Beteiligungsquote von ca. 13 Prozent direkt beteiligter Mitarbeiter. Auch ist kritisch anzumerken, dass die Aufteilung in mittelbar beteiligte Mitarbeiter anhand der Abteilungskodierung und nicht anhand von Selbstaussagen der Mitarbeiter vorgenommen wurde. Zusätzlich birgt die Abteilungskodierung noch das Risiko vermischter Teams, da teilweise mehrere Abteilungen unter einer Kodiernummer gelistet waren. Darüber hinaus mussten bei der Zuordnung der Mitarbeiter für die Längsschnittvergleiche einzelnen Abteilungen zusammengelegt werden, um die Daten vergleichbar zu machen. Diese Einschränkungen sind allerdings typisch für Studien im Feld realer Organisationen, da sich hierbei der Forscher nach der Organisation richten muss und nicht umgekehrt. Es bleibt allerdings wünschenswert, dass in zukünftigen Studien die Zuordnung zu den einzelnen Beteiligungs-

gruppen anhand von valideren Kriterien vorgenommen wird, beispielsweise anhand von exakten Teilnehmerlisten aus den Integrationsgruppen. Dies würde aber eine individuelle Zuordnung von Mitarbeiterantworten notwendig machen, was grundsätzlich bei Erhebungen in Unternehmen aus Gründen des Datenschutzes nur schwer realisierbar ist.

### 8.3 Implikationen für die Forschung

*„Some research has shed light on employment and human capital consequences of acquisitions for target managers and employees, yet we suggest there is still much to learn.“*  
(Haleblian et al., 2009, S. 491)

Die hier gezeigten Ergebnisse sollen als Beitrag zu einer weiter zu entwickelnden Theoriebildung der Post Merger Integration verstanden werden, die vor dem Hintergrund der zahlreichen Unternehmenstransaktionen notwendig erscheint.

Die Erhebung des Integrationsklimas während der Post Merger Integration ist zielführend, um kulturelle und klimatische Störungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Da die hier verwendete Integrationsklima-Skala überwiegend praxisorientiert konstruiert wurde, bietet es sich an in zukünftigen Forschungsstudien die Integrationsklima-Skala weiter zu entwickeln und in unterschiedlichen Settings einzusetzen und zu evaluieren.

Darüber hinaus sollte weiteren Einflussfaktoren des Integrationsklimas nachgegangen werden. Da in dieser Arbeit aufgrund der Datenlage nur der Einfluss der Beteiligung untersucht wurde, sollten zukünftige Studien bspw. auch Aspekte der Mitarbeiterpersönlichkeit, der Führungs-Dyade oder der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens berücksichtigen. Zusätzlich sollte die Wirkungen des Integrationsklimas auf wichtige Faktoren Widerstand, Unproduktives Verhalten, Motivation, Vertrauen oder auch auf Absentismus, Fluktuation oder Kooperationsbereitschaft untersucht werden.

Grundsätzlich wurde festgestellt, dass zwar eine umfangreiche Befundlage zur Thematik der M&A vorliegt, diese aber nur eingeschränkt vergleichbar ist. Es fehlen in vielen Studien eindeutige Kriterien, um eine Vergleichbarkeit der Befunde sicherzustellen. Dazu zählt beispielsweise eine eindeutigen Kennzeichnung des Zeitpunkts der Erhebung (vor, während, nach dem Closing, wenn danach wann genau?), die genaue Einordnung in die Art der Transaktion (z.B. Merger, Akquisition, Kooperation) oder die Angabe des angestrebten Integrationsgrads. Aus diesem Grund wurde in der vorliegenden Arbeit eine Systematisierung entwickelt (vgl. Abschnitt 3.2), die mögliche Differenzierungsmerkmale auf-

listet. Damit verbunden ist die Idee, dass zukünftige Forschungen sich an der dargebotenen Systematik orientieren, diese verändern oder weiterentwickeln und in ihren Arbeiten die Differenzierungsmerkmale eindeutig aufführen.

## 8.4 Implikationen für die Praxis

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit verfolgt neben wissenschaftlichen Zielen auch den Zweck einen relevanten Erklärungsbeitrag zur erfolgreichen Gestaltung von M&A für die Unternehmenspraxis zu leisten. Dies ist die vierte Zielsetzung dieser Arbeit.

Es wurde in dieser Arbeit der Nachweis erbracht, dass Aspekte der Beteiligung einen maßgeblichen Einfluss darauf ausüben, wie mit den Veränderungen im Rahmen der Post Merger Integration umgegangen wird. Dabei wurde aufgezeigt, dass sich die unmittelbare und damit **aktive Beteiligung an Integrationsaktivitäten** positiv auf die Wahrnehmung der Integration, aber auch auf die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter auswirkt. Durch die persönliche Teilhabe an den Maßnahmen der Integration (z.B. Teilnahme am Integrationsworkshop als Mitglied eines Integrationsteams) fühlen sich Mitarbeiter besser über die Hintergründe und Ziele der Integration informiert und erleben weniger Unsicherheit bezüglich der anstehenden Veränderungen. Auch übernehmen sie mehr Verantwortung für Entscheidungen, wenn sie diese mit gestaltet haben.

Unterstützung erhalten diese Befunde durch die Theorie der erlebten Kontrolle. Erlebte Kontrolle, in dem Sinne, dass Beteiligungs- und Einflussmöglichkeiten bestehen, reduziert Unsicherheit und trägt zum Verständnis der Notwendigkeit von Veränderungen bei. Unternehmen wird daher empfohlen, eine möglichst große Anzahl von Mitarbeitern in die aktive Gestaltung von Integrationsmaßnahmen einzubeziehen. Selbstverständlich wird es insbesondere bei sehr großen Unternehmen schwierig werden, dass alle Mitarbeiter persönlich mitwirken können. In solchen Fällen würde es sich anbieten, die Besetzung der Integrationsteams in regelmäßigen Abständen auszutauschen. So könnte beispielsweise die Mitarbeit im Integrationsteam für den Einzelnen auf drei Monate begrenzt werden. Nach drei Monaten wird ein Teil des Teams getauscht und neue Kollegen erhalten die Möglichkeit der Mitwirkung. Dabei ist es ratsam für eine feste Stammbesetzung des Integrationsteams zu sorgen, um Übergabefehler und Know-how-Verluste zu vermeiden. Durch den regelmäßigen Wechsel im Integrationsteam könnte auch der möglicherweise nachlassenden Motivation der Beteiligten entgegen gewirkt werden.

Darüber hinaus, und das ist sicherlich ein interessanter Aspekt, wurde auch ein **positiver Einfluss der mittelbaren Beteiligung** nachgewiesen. Auch wenn Mitarbeiter nicht persönlich an Integrationsaktivitäten teilgenommen hatten, zeigten sie eine positivere Wahrnehmung der Integration sowie eine höhere Zufriedenheit und ein höheres Commitment, wenn sie die Möglichkeit hatten über Kollegen an den Integrationsaktivitäten teilzuhaben. Erklärt werden können diese Effekte über Mechanismen wie soziale Einflussprozesse oder emotionale Übertragung. Was bedeutet dies für die Unternehmenspraxis? Bei der Gestaltung der Integrationsaktivitäten und bei der Auswahl der teilnehmenden Mitarbeiter sollte für eine möglichst gleichmäßige Ziehung der Teilnehmer aus den Abteilungen bzw. Bereichen gesorgt werden. Wenn möglich sollte aus jedem Bereich bzw. jeder Abteilung ein Mitarbeiter an konkreten Integrationsprojekten mitwirken. Darüber hinaus sollten diesen Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt werden, die eigenen Kollegen über die Aktivitäten der Projektgruppe regelmäßig zu informieren, um sie somit am Geschehen teilhaben zu lassen. Auf diese Weise übertragen sich die positiven Effekte der Beteiligung auch auf nicht unmittelbar beteiligten Kollegen.

Neben der Mitwirkung an Integrationsaktivitäten zeigte sich auch hier die Bedeutung einer umfassenden und rechtzeitigen **Information**. Für die Unternehmenspraxis empfiehlt es sich, die Mitarbeiter frühzeitig und umfassend über anstehende Veränderungen zu informieren (Erlebte Kontrolle: Vorhersehbarkeit) und ihnen die Gründe und Notwendigkeiten der Transaktion aufzuzeigen (Erlebte Kontrolle: Erklärbarkeit). Wird dies unterlassen oder in nicht ausreichendem Maße vorgenommen, ist aufgrund des drohenden Kontrollverlusts mit Widerstand seitens der betroffenen Mitarbeiter zu rechnen.

Die Befunde im Zusammenhang mit »peer interaktion« (vgl. Abschnitt 4.5.7) weisen auf eine potentielle Gefahrenquelle in diesem Zusammenhang hin: Die Gefahr des **gemeinsamen Grübelns**. Die Art und Weise, wie über die Integration gesprochen wird, z.B. im Rahmen der Information durch den Vorgesetzten oder im Gespräch mit dem Kollegen aus dem Projektteam, birgt das Risiko der Verstärkung von negativen Emotionen. Im Sinne einer emotionalen Übertragung können sich Befürchtungen und Ängste durch ein unstrukturiertes und negativ fokussiertes Gespräch unter den Teilnehmer ausbreiten und zu einer Reduzierung der eigenen Zufriedenheit führen. Das vielfach beobachtete Merger-Syndrom kann damit auch als Resultat gemeinsamen Grübelns interpretiert werden. Daher ist es umso wichtiger, dass diese Gespräche in einer Art und Weise stattfinden, die lösungsorientiert und weniger problemfokussiert ist. Dies bedeutet nicht, die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter nicht ernst zu nehmen oder nicht zuzulassen. Sondern es bedeutet, im Gespräch für einen wertschätzenden Umgang mit den Emotionen und Be-

fürchtungen der Mitarbeiter und aber auch für einen positiven Ausblick auf mögliche Chancen der Integration zu sorgen.

An dieser Stelle soll noch auf die Bedeutung der **direkten Führungskräfte** hingewiesen werden. Im Zusammenhang mit dem Einfluss des Integrationsklimas auf die Ausbildung der Arbeitszufriedenheit hat sich gezeigt, dass ein positiv bewertetes Integrationsmanagement auch positiv auf die Führungszufriedenheit Einfluss nimmt. Das Gegenteil ist aber auch der Fall, dass eine schlecht organisierte Integration auf das Versagen der Führungskräfte zurückgeführt wird. Damit wird deutlich, welchen entscheidenden Anteil die Führungskräfte im Rahmen der Integration einnehmen. Sie tragen als Promotoren der Integration dazu bei, dass die Integrationsaktivitäten durch die Mitarbeiter unterstützt werden und dass ein Zusammenschluss im Tagesgeschäft Erfolge zeigt. Ihre Aufgabe wird es sein, die Mitarbeiter ausreichend und zeitnah über die anstehenden Entwicklungen zu informieren und sie an den Integrationsaktivitäten zu beteiligen. Darüber hinaus tragen sie die Verantwortung, in welcher Art und Weise über die Integration im Team gesprochen wird. Wertschätzend und lösungsorientiert oder angstbehaftet und problemfokussiert. Dies gelingt natürlich dann am besten, wenn die Führungskraft selbst von der Sinnhaftigkeit der Transaktion überzeugt ist. Aufgesetzter Optimismus wird von Mitarbeitern schnell als solcher entlarvt.

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass es sich gezeigt hat, dass kulturelle Unterschiede nicht zwangsläufig ein Problem für die Gestaltung der Integration darstellen müssen. Sie können im Gegenteil sogar die Zusammenarbeit der Unternehmen bereichern. Da die Messung von Unternehmenskultur mit einigen Einschränkungen verbunden ist (z.B. Messfehler, Verständlichkeit, sozial erwünschtes Antworten) wird empfohlen auf andere, das Konzept des **Integrationsklimas** auszuweichen. Die Erhebung des Integrationsklima bietet sich an, um klimatische oder kulturelle Probleme frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen.

Das Integrationsklima zeigt auf, ob Mitarbeiter mit der Umsetzung der Integrationsaktivitäten zufrieden sind und ob sie die Integration unterstützen, indem sie beispielsweise an den Erfolg der Integration glauben. Die Erhebung des Integrationsklimas kann beispielsweise im Rahmen regulärer Mitarbeiterbefragungen oder als separate Befragung erfolgen. Da die Integrationsklima-Skala bisher nur fünf Fragen umfasst, stellt dies auch keinen erheblichen Mehraufwand dar. Idealerweise sollte die Integrationsklima-Erhebung in mehreren Wellen erfolgen, um Veränderungen im Zeitablauf aufzeigen zu können. Die Erfassung des Integrationsklimas ist auch deshalb zu empfehlen, da dadurch ein Controlling des Integrationsmanagements möglich wird. Durch die Berücksichtigung der Integrationsklima-Daten in eigenen Kennzahlen-Systemen wird zusätzlich die strategische Relevanz

der Integrationsphase für das Management deutlich. Abweichungen vom angestrebten Integrationsgrad können damit frühzeitig aufgezeigt und angepasst werden. Auf diese Weise wird den emotionalen Faktoren der Integration Rechnung getragen und die strategische Bedeutung der Integration aufgezeigt.

Abschließend werden aus den Ergebnissen der Fallstudie und den bisherigen Literaturbefunden einige Empfehlungen zur Gestaltung der Post Merger Integration für die Unternehmenspraxis zusammengestellt (vgl. Tabelle 43).

Tabelle 43: Empfehlungen zur Gestaltung der Post Merger Integration.

<b>Empfehlungen zur Gestaltung der Post Merger Integration für die Unternehmenspraxis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Widerstand der Mitarbeiter ist als normale Reaktion auf Veränderungen anzusehen, der mittels Information und Beteiligung begegnet werden kann.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichst viele Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit aktiv (unmittelbare) an den Integrationsaktivitäten teilzuhaben.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Integrationsteams setzen sich aus Mitgliedern beider Unternehmen zusammen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter, die nicht selbst an Integrationsaktivitäten beteiligt sind, werden über die Aktivitäten der Integrationsteams und über den Integrationsfortschritt regelmäßig informiert, z.B. durch Mitglieder des Integrationsteams (mittelbare Beteiligung) oder die eigenen Führungskräfte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationen zur Integration (z.B. angestrebter Integrationsgrad, anstehende Veränderungen) werden zeitnah und persönlich vermittelt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>In Gesprächen über die Integration wird gemeinsames Grübeln und Jammern über den Zusammenschluss vermieden. Gespräche über die Integration werden mit einem positiven Ausblick auf mögliche Chancen verbunden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte sind Promotoren der Integration, sie tragen durch einen wertschätzenden und unterstützenden Führungsstil dazu bei, dass die Mitarbeiter den Zusammenschluss unterstützen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist aufgrund der Integration ein Personalabbau notwendig, sollte dieser als fair erlebt werden, entsprechende Informationen über die Gründe für den Personalabbau und die Kriterien der Personalauswahl tragen zum Erleben von Fairness bei.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Integrationsklima dient als Controlling- und Feedbackinstrument im Rahmen der Post Merger Integration. Die Erhebung des Integrationsklimas gibt Hinweise auf fehlende Unterstützung des Integrationsprozesses durch die Mitarbeiter und zeigt personelle oder kulturelle Barrieren auf.</li> </ul>

## 9. Literatur

- Ohne Autor (2012). VW übernimmt Porsche schon im August. Spiegel online vom 04.07.12. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/fusion-volkswagen-uebernimmt-porsche-schon-im-august-komplett-a-842658.html> (Abruf am 10.07.12)
- Ohne Autor (2012). Air Berlin rutscht tiefer ins Minus. Spiegel online vom 16.03.12. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,821689,00.html> (Abruf am 28.04.12).
- Ohne Autor (2012). Schaeffler schafft zehn Milliarden Euro Umsatz. Manager Magazin online vom 20.02.12. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/0,2828,822496,00.html> (Abruf am 28.04.12).
- Ohne Autor (2012). Bis zu 12 Prozentpunkte höhere Rendite bei Fusionen mit Ausrichtung an Unternehmensstärken. Pressemitteilung Booz & Co. vom 20.02.12. URL: <http://www.booz.com/de/home/Presse/Pressemitteilungen/pressemitteilung-detail/50200931> (Abruf am 29.04.12).
- Ohne Autor (2008). Harte Zeiten für Mitarbeiter der Dresdner Bank. *Wirtschaftswoche online vom 03.09.2008*. <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/harte-zeiten-fuer-mitarbeiter-der-dresdner-bank-305932/> (Abruf am 07.12.08).
- Ohne Autor (2008). Gekommen, um zu bleiben. *Wirtschaftswoche*, 30, 44-45.
- A.T. Kearney (1999). *Corporate Marriage: Blight or Bliss?* White Paper A.T. Kearney Inc., Chicago.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, Band 2, S. 267-299. New York: Academic Press.
- Adolph, G., Mainardi, C. & Neely, J. (2012). The capabilities premium in M&A. *Strategy+Business*, 66, Spring 2012.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: The Free Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amelang, M. & Zielinski, W. (1997). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (2. Auflage) Berlin: Springer.

- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1994). *The Team Climate Inventory*. Windsor: Berks ASE.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Occupational Behavior*, 19, 235-258.
- Antoni, C. (2003). Rezension des "Teamklima-Inventar (TKI)" von F. C. Brodbeck, N. Anderson und M. West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47(1), 45-50.
- Antoni, C. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 197-216.
- Antoni, C. (2007). Partizipation. In: H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*, Band 6, S. 773-780. Göttingen: Hogrefe.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashkenasy, N. M. & Broadfoot, L. E. & Falkus, S. (2000). Organizational measures of organizational culture. In: N. M. Ashkenasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture and climate*, S. 131-146. Thousand Oaks: Sage.
- Backes-Gellner, U., Kay, R., Schröer, S. & Wolf, K. (2002). *Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen*. Wiesbaden: DUV.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weibler, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Baeckmann, S. von (1998). *Downsizing - Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal Models in Marketing*. New York: Wiley.
- Bain & Company (2004). *Results*. Newsletter Bain & Company Germany and Switzerland.
- Bain & Company (2009). *Results 02*. Newsletter Bain & Company Germany and Switzerland.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A. & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 587-616.
- Balz, U. (2003). M&A: Marktteilnehmer und Motive. In: U. Balz & O. Arlinghaus (Hrsg.), *Das Praxisbuch Mergers & Acquisitions*, S. 11-41. München: Verlag moderne Industrie.



- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Bartels, J., Rynke, D., de Jong, M. & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, S49-S67.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, 762-765.
- Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behaviour and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26, 17-34.
- Bateman, T. S., Griffin, R. W. & Rubinstein, D. (1987). Social information processing and group-induced shifts in responses to task design. *Group & Organization Studies*, 12(1), 88-108.
- Begley, T. M. & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Berekoven, L. Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2001). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler.
- Berner, S. (1999). *Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau*. Dissertation, Universität St. Gallen, Schweiz (HSG).
- Björkman, I., Stahl, G. k. & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38, 658-672.
- Bliese, P. D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Interdependence, and Reliability. Implications for Data Aggregation and Analysis. In: K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*, S. 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Böhm, S. (2008). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Bögel, R. (2003). Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*, S. 707-720. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Borell, M. (2008). Deutlicher Rückgang des Transaktionsvolumens. In: *M&A Report, April 2008*, S. 2.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*, 5. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin: Springer.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Sozialwissenschaftler*, 6. Auflage. Heidelberg: Springer.

- Bortz, J. & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation*, 3. überarbeitete Auflage, Nachdruck 2005. Heidelberg: Springer.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bragado, J. F. (1992). Setting the correct speed for post merger integration. *M&A Europe*, 4(4), 24-31.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brief, A. P., Butcher, A. H. & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 55-62.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34, 9-28.
- Brockner, J. et. al (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brodbeck, F. C. & Maier, G. W. (2001). Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen: Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45(2), 59-73.
- Brodbeck, F. C., Anderson, N. & West, M. (2000). *TKI-Teamklima-Inventar*. Göttingen: Hogrefe.
- Brown, M. B. & Forsythe, A. B. (1974). The small sample behavior of some statistics which test the equality of several means. *Technometrics*, 16, 129-132.
- Brück, M. (2008). Nur noch wenige Perlen. *Wirtschaftswoche*, 30, 15.
- Brünneke, K., Schmidt, B. & Basse, H. (2012). Den Wandel messen: Befragungen im Rahmen der Integration. In: K.-H. Große Peclum, M. Krebber & R. Lipps (Hrsg.), *Erfolgreiches Change-Management in der Post Merger Integration*, S. 181-206. Wiesbaden: Gabler.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Bryk, A. S. & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Büssing, A. (2007). Organisationsdiagnose. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 4. Auflage, S. 557-599. Bern: Huber.
- Bundeskartellamt (2004). *Merkblatt zum Anwendungsbereich der EU-Fusionskontrolle*. Bonn.
- Bundeskartellamt (2009). *Tätigkeitsbericht 2007/2008*, Kurzfassung. Bonn
- Bundeskartellamt (2011). *Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 2009/2010 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet*. Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/6640.
- Bungard, W. (1997). Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*, S. 5-14. Weinheim: Beltz.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Bungard, W., Müller, K., Liebig, C. & Jöns, I. (2010). MODI – Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument. In: W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Band 2: Organisationspsychologische Instrumente*, S. 223-232. Lengerich: Pabst.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions. Managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco: Beard Books.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38(5), 477-500.
- Burke, M., Borucki, C. & Hurley, A. (1992). Reconceptualizing psychological climate in retail service environment: A multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77, 717-729.
- Burkhardt, M. E. (1994). Social interaction effects following a technological change: A longitudinal investigation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 869-898.
- Buyck, C. (2005). Air France – KLM Group. *ATW*, April, 42-46.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Campbell, D. T. (1963). From description to experimentation: Interpreting trends as quasi-experiments. In: C. W. Harris (Hrsg.), *Problems in Measuring Change*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. F. & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Caplan, G. & Teese, M. (1997). *Survivors. How to keep your best people on board after downsizing*. Paolo Alto, USA: Davies-Black.

- Cartwright, S. (2005). 'Mergers and acquisitions: An update and appraisal'. In: G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, S. 1-38. Chichester: John Wiley.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures*, 2nd ed. Oxford, UK: Butterworth & Heine-mann.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions re-search: Recent advances and future opportunities. *Brit. Journal of Management*, 17, S1-S5.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis. A typology of composition models. *Journal of Applied Psy-chology*, 83, 234-246.
- Chen, G. Mathieu, J. E. & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel con-struct validation. In: F. J. Yammarino & F. Dansereau (Hrsg.), *Research in multilevel issues. Multilevel issues in organizational behaviour and processes*, S. 273-303. Ox-ford: Elsevier.
- Chatterjee, S. et al. (1992). Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mer-gers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Citera, M. & Stuhlmacher, A. F. (2001). A policy-modeling approach to examining fairness judgements in organizational acquisitions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 309-327.
- Clever, H. (1993). *Post-Merger-Management*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Clougherty, J.A. & Seldeslachts, J. (2008). Die Kunst des Abschreckens. *WZB-Mitteilungen*, 120, 46-47.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2. Auflage. Hills-dale: Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for Be-havioral Science*. Hillsdale: Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regres-sion/correlation analysis for the behavioral sciences*, 3. Auflage. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cole, M. & Böhm, S. A. (2006). *Identification as a Mediator of the Leadership-Commitment Relationship: A Multilevel Study*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Cole, M., Bruch, H. & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Covin, T. J., Sighler, K. W., Kolenko, T. A. & Tudor, R. K. (1996). An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(2), 125-142.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dansereau, F., Alutto, A. & Yammarino, F.J. (1984). *Theorie testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Dansereau, F., Cho, J. & Yammarino, F. J. (2006). Avoiding the „Fallacy of the Wrong Level“: A Within and between Analysis (WABA) Approach. *Group Organization Management*, 31(5), 536-577.
- Dansereau, F., Chandrasekaran, G., Dumas, M., Coleman, D., Ehrlich, S. & Bagchi, D. (1986). *DETECT: Data enquiry that tests entity and correlational/ causal theories*. Williamsville, NY: Institute For Theory Testing.
- Daser, B. (2009). Emotionale Distanz entwickeln. *Personal*, 1, 10-11.
- Davenport, T. (1998). The Integration Challenge. *Management Review*, 87(1), 25-28.
- David, K. & Singh, H. (1994). Sources of acquisition cultural risk. In: G. Krogh, A. Sinatra & H. Singh (Hrsg.), *The management of corporate acquisitions*, S. 251-292. Hampshire, UK: Macmillan, Houndmills, Basingstoke.
- Day, A. L. & Hill, T. (2001). Employee reactions during times of uncertainty and downsizing. In: *Book of abstracts of the tenth European congress of work and Organizational Psychology*, S2. Czech Republic, Praha, 2001.
- De Noble, A. F., Gustafson, L. H. & Hergert, T. & (1988). Planning for post-merger integration: Eight lessons for merger success. *Long Range Planning*, 21(4), 82-85.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Deckstein, D. (2006). Buhlen um „Banana“. *Der Spiegel*, 34, 94-95.

- Diehl, J. M. & Arbinger, R. (2001). *Einführung in die Inferenzstatistik*, 3. Auflage. Eschborn bei Frankfurt: Verlag Dietmar Klotz.
- Diehl, M. & Munkes, J. (2002). Kreativität und Innovation. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.) *Theorien der Sozialpsychologie, Band II Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien*, 2. Auflage, S. 364-387. Bern: Huber.
- Diehl, J. M. & Staufienbiel, T. (2007). *Statistik mit SPSS für Windows, Version 15*. Eschborn bei Frankfurt: Verlag Dietmar Klotz.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member-exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dill, P. (1987). *Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*. Bonn: BDW.
- Dill, P. & Hügler, G. (1997). Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management. In: E. Heinen & M. Frank (Hrsg.), *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, 2. Auflage, S. 141 – 237. München
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 12. aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt: Campus.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Duncan, W. (1978). *Essentials of management*, 2<sup>nd</sup> revised edition. University of California: The Dryden Press.
- Durbin, J. & Watson, G. S. (1951). Testing for serial correlation in least squares regression II. *Biometrika*, 38, 159-178.
- Dyer, J. H., Singh, H. & Kale, P. (2004). Kooperieren oder kaufen? *Harvard Businessmanager*, 26(11), S. 46-60.
- Ecker, M. (2008). Die sechste M&A-Welle im Vergleich zu vorangegangenen Fusionswellen. *M&A-Review*, 11, 509-512.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Erdfelder, E. Faul, F. & Buchner, A. (1996). GPower: A general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 28(1), 1-11.
- Ernst, H. (2003). Unternehmenskultur und Innovationserfolg – Eine empirische Analyse. *Zfbf*, 55(2), 23-44.
- Eschenbach, R. & Stadler, S. (1997). *Post Merger Integration in Osteuropa*. Wien: Manz.
- European Commission (2012). Mergers Statistics, URL: <http://ec.europa.eu/competition/mergers/statistics.pdf>, (Abruf am 28.04.12).

- Evans, M. A. (1999). An analysis and cross-validation of the role for information during downsizing. *Military Psychology*, 11, 345-364.
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I. & Tutz, G. (2004). *Statistik. Der Weg zur Datenanalyse*, 5. Auflage. Berlin: Springer.
- Fairfield-Sonn, J. W., Ogilvie, J. R. & DelVecchio, G. A. (2002). Mergers, acquisitions and long-term employee attitudes. *Journal of Business & Economic Studies*, 8(2), 1-16.
- Feinstein, I. (2010). *Innovationsklima. Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Antezedenzen und Konsequenzen*. Taunusstein: Driesen.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*, S. 37-60. Göttingen: Hogrefe.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *HRel*, 7, 117-140.
- Feucht, A. (1997). *Die Mitarbeiterbefragung als Survey-Feedback-Prozess: Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Feedback-Phase unter besonderer Berücksichtigung des Vorgesetzten*. Unveröffentlichte Diplomarbeit: Universität Mannheim.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data*. Thousand Oaks: Sage.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie*, 3. Auflage. München: Oldenbourg.
- Fisseni, H. J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Forstmann, S. (1994). *Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Frankenberger, S., Kappler, F. & Müller-Stewens, G. (2006). Organisationsentwicklung in M&A-Prozessen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 37(1), 67-78.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1993). *Die kompetente Organisation: Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Freund, W. (1992). Die Integration übernommener Unternehmen – Fragen, Probleme und Folgen. In: W. Busse von Colbe & A. G. Coenenberg (Hrsg.), *Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung – Grundlagen und Fallstudien*, S. 343-353. Stuttgart: USW Schriften für Führungskräfte.
- Freund, R. J. & Wilson, W. J. (1998). *Regression Analysis. Statistical Modeling of a Response Variable*. San Diego: Academic Press.
- Frey, D. (1996). Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und im Sport: Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen. In: A. Conzelmann, H. Gabler & W. Schlicht (Hrsg.), *Soziale Interaktion und Gruppen im Sport*, S. 3-28. Köln: bps-Verlag.

- Frey, D. (1998). Center of Excellence – ein Weg zu Spitzenleistungen. In: P. Weber (Hrsg.), *Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken*, S. 199-233. Frankfurt: Campus.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band II*, 2. Auflage, S. 13-50. Bern: Huber.
- Frey, D. & Schnabel, A. (1999). Change Management – der Mensch im Mittelpunkt. *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis*, 1, 44 – 49.
- Frey, D., Rogner, O. & Havemann, D. (1983). *Kognitive und psychosoziale Determinanten des Genesungsprozess von Unfallpatienten*. Unveröffentlichter Abschlussbericht, Universität Kiel.
- Fried, Y., Tiegs, R., Naughton, T. & Ashforth, B. (1996). Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 401-427.
- Gairing, F. (2003). Methodische Grundlagen für die Gestaltung von Fusionsprozessen. In: M.-O. Schwab, D. Frey & J. Hesse (Hrsg.), *Fusionen, Herausforderungen für das Personalmanagement*, S. 214-227. Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Games, P. A. & Howell, J. F. (1976). Pairwise multiple comparison procedures with unequal n's and/or variances: A Monte Carlo study. *Journal of Educational Statistics*, 1, 113-125.
- Geiblinger, E.-M. (2001). Integrierte Kommunikation – wichtiger Faktor für den Erfolg von Unternehmens-Fusionen. In: K. Mertens & R. Zimmermann (Hrsg.), *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation*, S. 11-22. Neuwied/Kriftel: Luchterhand
- Geighardt, C. (2007). *Erfolgreiche M&A – Was das Personalmanagement dazu beiträgt. Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen*. Praxis Papier 2/2007 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Düsseldorf.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Gerds, J. & Schewe, G. (2006). *Post Merger Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence*, 2., überarbeitete Auflage. Berlin: Springer
- Gerpott, T. J. (1993). *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Gomez, P. & Weber, B. (1989). *Akquisitionsstrategie: Wertsteigerungen durch Übernahmen von Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer.
- Gooty, J. & Yammarino, F. J. (2011). Dyads in Organizational Research: Conceptual Issues and Multilevel Analysis. *Organizational Research Methods*, 14(3), 456-483.



- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge im Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Greifenstein, R., Jansen, P. & Kißler, L. (1990). Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien. In: L. Kißler (Hrsg.), *Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen Forschung*, S. 15-54. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Greitemeyer, T., Fischer, P., Nürnberg, C., Frey, D. & Stahlberg, D. (2006). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Unternehmenszusammenschlüssen. Der Zusammenhang von aktueller Übernahmeposition, Identifikation mit der Organisation, erlebter Kontrolle und subjektivem Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(1), 9-16.
- Grimpe, C. (2005). *Erfolgreiche Forschung und Entwicklung nach Unternehmensakquisitionen: Eine empirische Untersuchung der Post Merger Integration*. ZEW Report 05-48, Mannheim.
- Große Peclum, K.-H., Krebber, M. & Lips, R. (Hrsg.) (2012). *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration. Fallstudie Commerzbank AG*. Wiesbaden: Gabler.
- Gruber, R. & Töpfer, A. (2002). *Post Merger Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grüter, H. (1993). Integrationsstrategien akquirierter Unternehmen. *Die Unternehmung*, 1, 45-54.
- Grunberg, L.; Moore, S.Y & Greenberg, E. (2001). Differences in psychological and physical health among layoff survivors. The effect of layoff contact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 15-25.
- Gut-Villa, C. (1997). *Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions*. Bern: Haupt.
- Habeck, M. Kröger, F. & Träm, M. (2002). *Wi(e)der das Fusionsfieber – Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen*, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment of Meyer & Allan's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Haggard, D., Robert, C. & Rose, A. (2011). Co-rumination in the workplace: Adjustment trade-offs for men and women who engage in excessive discussions of workplace problems. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 27-40.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7. Auflage. New York: Prentice Hall.
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A. & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469-502.

- Hamon, R. & Hagedorn, M. (2008). Post Merger Integration: Quo Vadis HR? Wechselwirkung zwischen HR Management und erfolgreicher Post Merger Integration. *M&A Review*, 12, 570-577.
- Hase, S. (2006). *Organisationskultur als Arbeitsbelastung. Der Einfluss der Organisationskultur auf das Beanspruchungserleben der Mitarbeiter*. Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1992). *Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*. Frankfurt: Campus.
- Harrison, J. (2007). Can speed kill? *Mergers & Acquisitions: The Dealermaker's Journal*, 42(10), 34.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Heini, C. (2003). *Eine Megafusion. Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern*. Münster: Waxmann.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Jr. (1974). Organizational climate: Measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Helson, H. (1964). *Adaptation-level theory: an experimental and systematic approach to behavior*. Michigan: Harper & Row
- Herrmann, A. & Landwehr, J. R. (2008). Varianzanalyse. In: A. Herrmann, C. Homburg, M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 579-606. Wiesbaden: Gabler.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hilb, M. (1999). *Integriertes Personal-Management*, 6. Auflage. Berlin: Luchterhand Verlag.
- Hogan, E. & Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. In: C. Cooper & I. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology*, S. 247-281. Chichester: John Wiley & Sons.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2003). *Marktorientierte Post Merger Integration - Leitfaden und empirische Ergebnisse*. Forschungsbericht. Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2005). A Marketing perspective on mergers and acquisitions: how Marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95-113.
- Hosking, D. M. & Anderson, N. R. (1992). *Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe*. London: Routledge.

- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2. Auflage, Band 2, S. 445-505. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilggen, D. R. (1971). Satisfaction with performance as a function of the initial level of expected performance and the deviation from expectations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 345-361.
- Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M. & Power, F. R. (1987). *Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jaeger, M. (2001). *Personalmanagement bei Merger & Acquisitions*. Neuwied: Luchterhand.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate. A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993).  $r_{wg}$ : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H., McNeil, P. K., Minton, M. K. Wright, M. A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- Jansen, S. A. (2001). *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und –kooperationen – Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Jansen, S. A. (2002). Die 7 K's des Merger-Managements. Erste Ergebnisse von qualitativ-empirischen Untersuchungen zum Fusionsmanagement bei wissensbasierten und kapitalbasierten Unternehmen. *zfo Zeitschrift Führung und Organisation*, 1, 6-13.
- Jansen, S. A. & Brugger, C. (2008). Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen. In: G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration*, 4. Auflage, S. 565-598. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jansen, S. A. & Körner, K. (2000). *Fusionsmanagement in Deutschland*. Universität Witten/Herdecke.
- Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11, 145-163.

- Jimmieson, N. L. & Terry, D. J. (1997). Responses to an in-basket-activity: The role of work stress, behavioral control and information control. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 72-83.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J. & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Jöns, I. (2000). *Organisationales Lernen in selbstmoderierten Survey-Feedback-Prozessen*. Lengenich: Pabst.
- Jöns, I. (2010). KUK – Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur. In: W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Band 2: Organisationspsychologische Instrumente*, S. 209-216 . Lengenich: Pabst.
- Jöns, I., Hodapp, M. & Weiss, K. (2005). Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur (KUK). *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 3, 3-10.
- Joffe, J. (2000). Hätte Schrempp das gelesen ... Die Zeit online, 50/2000, vom 07. Dezember 2000. [http://www.zeit.de/2000/50/Haette\\_Schrempp\\_das\\_gelesen.pdf](http://www.zeit.de/2000/50/Haette_Schrempp_das_gelesen.pdf) (Abruf vom 09.03.09).
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individuell and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23, 201-250.
- Joyce, W. F. & Slocum, D. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Juch, S., Rathje, S. & Köppel, P. (2007). Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 16 (2), 89-103.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A., Locke, E. A. & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Hrsg.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, S. 25-52. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kahlen, R. (2006). Es geht auch richtig. *Capital*, 17, 64-66.

- Kale, P., Singh, H. & Raman, A. P. (2010). Wie aus Übernahmen Partnerschaften werden. *Harvard Business Manager*, 5, 70-79.
- Kay, I. & Shelton, M. (2000). The people problem in mergers. *The McKinsey Quarterly*, 4, 27-37.
- Kelly, J. R. & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
- Kenny, D. A. & Harackiewicz, J. M. (1979). Cross-Lagged Panel Correlation. Practice and Promise. *Journal of Applied Psychology*, 64, 372-379.
- Kieselbach, T. (2001). Wenn Beschäftigte entlassen werden: Berufliche Transitionen unter einer Gerechtigkeitsperspektive. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 37-50.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M. & Covin, J. G. (2004). Meta-analysis of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200.
- Kirk, R. E. (1995). *Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences*, 3. Auflage. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Klages, H. & Schmidt, R. W. (1978). *Methodik der Organisationsänderung. Ein kurzgefasster Überblick*. Baden-Baden: Nomos.
- Klein, K. J., Dansereau, F. & Hall, R. J. (1994). Level issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B. & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perception of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M.A. et al. (2000). Multilevel analytical techniques. Commonalities, differences, and continuing questions. In: K. J. Klein & S. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions*, S. 512-556. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klendauer, R. (2006). *Successful Leadership in Mergers & Acquisitions: A Field Study on the Relationship between Organizational Fairness, Personality, Trust, Instrumental Evaluations and Affective Commitment*. Dissertation, Universität München.
- Klendauer, R., Frey, D. & Greitemeyer, T. (2006). Ein psychologisches Rahmenkonzept zur Analyse von Fusions- und Akquisitionsprozessen. *Psychologische Rundschau*, 57(2), S. 87-95.
- Klendauer, R., Frey, D. & von Rosenstiel, L. (2007). Fusionen und Akquisitionen. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band Wirtschaftspsychologie*, S. 396-457. Göttingen: Hogrefe.
- Kobi, J. M. & Wüthrich, H. A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real life stories of how people change their organizations*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Kozlowski, S. W. J. & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement. Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161-167.
- Kozlowski, S. W. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal, and emergent processes. In: K. J. Klein & S. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundation, extensions, and new directions*, S. 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koutsoyannis, A. (1977). *Theory of Econometrics*, 2. Auflage. Houndsmill: McMillan.
- Krause, A., Stadil, T. & Bünke, J. (2003). Auswirkungen von Downsizing-Maßnahmen auf das organisationale Commitment der verbleibenden Mitarbeiter: Ein Vorher-Nachher-Vergleich. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 34(4), 355-372.
- Krüger, W. (1994). Transformations-Management. Grundlagen, Strategien, Anforderungen. In: P. Gomez et al. (Hrsg.), *Unternehmerischer Wandel*, S. 199-228. Wiesbaden: Gabler.
- Krüger, W. (2006). Projektmanagement in der Post Merger Integration. In: B. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Merger & Acquisitions Management*, S. 805-826. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U. (1992). Unternehmenskultur und Akquisition. *ZfB*, 62(5), 539-565.
- Kunisch, S., Wahler, C. & Müller-Stewens, G. (2011). Spielentscheidend. Der Staat als M&A-Akteur. *Performance*, 2, 14-26.
- Labianca, G., Brass, D. J. & Gray, B. (1998). Social networks and perception of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, 41(1), 55-67.
- Langer, B. (1999). *Früherfassung der Unternehmenskultur als Risikofaktor bei merges & acquisitions: eine methodisch-kritische Pre-Merger-Analyse*. Hamburg: Kovac.
- Lau, D. & Murnighan, J. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effect of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- LeBreton, J. M., Burgess, J. R. D., Kaiser, R. B., Atchley, E. K. P. & James, L. R. (2003). The restriction of variance hypothesis and interrater reliability and agreement: Are ratings from multiple sources really dissimilar? *Organizational Research Methods*, 6(1), 80-128.

- Lemire, C. & Rovit, S. (2003). Die beste M&A-Strategie. *Harvard Businessmanager*, 6, 8.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-64.
- Lewin, K. (1948). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 143-153.
- Lewin, K. (1982). *Feldtheorie* (Werkausgabe Bd. 4). Bern: Huber & Klett-Cotta.
- Lewitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Liebig, C. (2006). *Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument. Untersuchungen zur Effektivität von Mitarbeiterbefragungen anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit*. Dissertation, Universität Mannheim.
- Lienertz, G.A. & Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*, 5. Auflage. Weinheim: Beltz, PVU.
- Likert, R. A. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 44-53.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (1999). Assessing interrater agreement on the job relevance of a test: A comparison of CVI, T,  $r_{wg(j)}$ , and  $r^*_{wg(j)}$  indices. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 640-647.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organisational psychology*, S. 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1-35. Chichester (UK): Wiley.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behaviour*, S. 265-339. Greenwich, Ct: JAI.
- Löhr, K. (2005). *Erfolgsfaktoren bei Unternehmensübernahmen der Pharma- und Biotechnologiebranche*. Dissertation im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Bergische Universität Wuppertal.
- Lohninger, H. (2001). Mergers & Acquisitions (M&A): Kooperationsbereitschaft – die Bedingungen im Post Merger Integrationsprozess. In: W. Girkinger & H. Stiegler (Hrsg.). *Mergers & Acquisitions. Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien*, S. 383-416. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. In: P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Hrsg.), *Organizational culture*, S. 73-93. Newbury Park, CA: Sage.

- Lucks, K. & Meckl, R. (2002). *Internationale Merger & Acquisitions: Der prozessorientierte Ansatz*. Berlin: Springer.
- Maier, A. (2011). Schaeffler zieht sich aus dem Schuldensumpf. Financial Times Deutschland online vom 28.03.2011. URL: <http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/autoindustrie/uebernahme-von-continental-schaeffler-zieht-sich-aus-dem-schuldensumpf/60031743.html> (Abruf am 28.04.12).
- Maier, G. W. & Woschée, R. M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research*, 2. Auflage. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (1986). The merger syndrome. *Psychology today*, 20(10), 36-42.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (1992). Track the impact of mergers and acquisitions. *Personnel Journal*, 4, 70-92.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859-877.
- Marmenout, K. (2011). Peer interaction in mergers: Evidence of collective rumination. *Human Resource Management*, 50(6), 783-808.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations – Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mason, C. M. & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction. Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33(3), 271-312.
- Mason, C. M. & Griffin, M. A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research*, 34(4), 413-442.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Maucher, H. (1990). Akquisitionen als Bestandteil einer globalen Marketing-Strategie eines multinationalen Unternehmens. In: H. Siegwart (Hrsg.), *Meilensteine im Management, 1. Mergers & Acquisitions*, S. 215-224. Stuttgart: Schäffer.
- McHugo, G. J., Lanzetta, J. T., Sullivan, D. G., Masters, R. D., & Englis, B. G. (1985). Emotional reactions to a political leader's expressive displays. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1513-1529.



- Maurer, P. (2007). Warum Fusionen scheitern. *Wirtschaft & Weiterbildung*, 20(5), 20-25.
- Meffert, H. (1992). *Marketingforschung und Käuferverhalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (1992). *Managing the merger – Making it work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (2003). *Managing the merger - Making it work*. Washington, DC: Beard Books.
- Mitchell, D. (1989). The importance of speed in post-merger reorganization. *M&A Europe*, 1(3), 44-48.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach of the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Morosini, P. (2001). Managing cross-cultural M&A – Today's organizational imperative is how to win in execution (1. Teil). *M&A*, 10, 456-462.
- Morosini, P., Shane, S. & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Studies*, 29, 137-158.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 160-170.
- Mowday, R. T., Porter, L. L. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Müller, K. (2006). *Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit. Eine multinationale Untersuchung*. Taunusstein: Verlag Dr. Driesen.
- Müller-Stewens, G. (2006). Konzeptionelle Entscheidungen beim Post-Merger-Management. In: B. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Merger and Acquisitions Management*, S. 784-803. Wiesbaden: Gabler.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86.
- Napier, N. K., Simmons, G. & Stratton, K. (1989). Communication during a merger. The experiment of two banks. *Human Resource Planning*, 12(2), 105-122.

- Nelson, A., Cooper, C. L. & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty admits change: the impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71.
- Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (2008) (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TIM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1985). *Führung*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern: Huber.
- Neurohr, D. & Jöns, I. (2004). Kulturelle und individuelle Veränderungen nach der Fusion zweier mittelständischer Energieversorger: Eine Längsschnittstudie. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19(2), 43-52.
- Newmann, J. M. & Krzystofiak, F. J. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition. *Group & Organization Management*, 18(4), 390-410.
- Niklas, C. D. & Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 367-388.
- Noelen-Hoeksema, S. (1998). The other end of the continuum: The costs of rumination. *Psychological Inquiry*, 9(3), 216-219.
- Noer, D. (1993). *Healing the wounds. Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noss, C. (1997). *Zeit im Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Nowak, A., Szamrej, J. & Latané, B. (1990). From private attitude to public opinion: A dynamic theory of social impact. *Psychological Review*, 97, 362-376.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, B. P. (2004). SPSS and SAS programs for addressing interdependence and basic levels-of-analysis issues in psychological data. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(1), 17-28.
- O'Shaughnessy, K. C. & Flanagan, D. J. (1998). Determinants of layoff announcements following M&As: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 19, 989-999.
- Oud, J. H. L. (2002). Continuous time modeling of the cross-lagged panel. *Kwantitatieve Methoden*, 69, 1-26.
- Pack, H. (2000). Due Dilligence. In: G. Picot (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration*, S. 221-253. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Pangarkar, (2000). What drives merger behavior of firms? Strategic momentum versus bandwagons. *International Journal of Organizational Theory & Behavior*, 3(1&2), 37-72.
- Papadakis, V. & Thannos, I (2010). Measuring the performance of acquisitions: An empirical investigation using multiple criteria. *British Journal of Management*, 21(4), 859-873.
- Paterson, J. M. & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26, 83-103.
- Patterson, M. G., West, M. A. & Payne, R. L. (1992). *Collective climates: A test of their socio-psychological significance*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Los Angeles.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, S., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Payne, E. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In: M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial-organizational psychology*, S. 1125-1173. Chicago: Rand McNally.
- Pelz, D. C. & Andrews, F. M. (1964). Detecting Causal Priorities in Panel Study Data. *American Sociological Review*, 29, 836-848.
- Penzel, H.-G. (2000). Klare Strategie und Zielausrichtung: Erfolgsfaktoren für das Post-Merger-Management in Banken. *ZfO*, 69(1), 25-36.
- Penzel, H.-G. & Pietig, C. (2000). *Merger Guide - Handbuch für die Integration von Banken*. Wiesbaden. Gabler.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1984). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg: MVG.
- Petersen, L. E. (1999). *Diskriminierung im sozialen Kontext*. Unveröffentlichtes Manuskript am Institut für Psychologie, Universität Halle.
- Picot, G. (1999). Fusionseuphorie oder Überlebensstrategie. *Handelsblatt*, Nr. 35, vom 19/20.02.1999, S. K 3.
- Picot, G. (2002) (Hrsg). *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung und Integration*, 2. überarb. und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, G. (2008) (Hrsg). *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung und Integration*, 4. grundlegend überarb. und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. (1991). *Econometric Models and Econometric Forecasts*. New York: McGraw Hill.

- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, Th. C. (1983) (Hrsg.). *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Porter, L. L., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pribilla, P. (2000). Personelle und kulturelle Integration. In: G. Picot (Hrsg), *Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration*, S. 377-418. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pümpin, C. (1984). Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. *GDI Impuls*, S. 19-30.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Pundt, A. (2008). Entwicklung einer Typologie der Beteiligungskultur. In: Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (2008) (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TIM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus*, S. 66-88. München: Rainer Hampp Verlag.
- Rao, C. R. (1958). Some statistical methods for comparison of growth curves. *Biometrics*, 14, 1-17.
- Rasch, B., Frieze, M., Hofmann, W. & Naumann, E. (2006). *Quantitative Methoden. Einführung in die Statistik, Band 1, 2.*, erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer.
- Rathje, S. (2004). *Unternehmenskultur als Interkultur – Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Rathje, S. (2006). Zusammenhalt in der Zwischenzeit – Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung. *Interculture Journal*, 1, 103-122.
- Raudenbusch, S. & Bryk, T. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, 2. Auflage. Thousand Oaks: SAGE.
- Reichers & Schneider (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In: B. Schneider (1990), *Organizational climate and culture*, S. 5-39. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Reiß, M. (1997). Instrumente der Implementierung. In: M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management*, S. 91-108. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.

- Rentsch, J. & Schneider, B. (1991). Expectations for postcombination organizational life: A study of responses to merger and acquisition scenarios. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 233-252.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B. & Benett, D. E. (1989). Standards of comparisons and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 591-598.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Riketta, M. & van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Robbins, S. (2003). *Die Organisation des Unternehmens*, 9. Auflage. München: Pearson Education.
- Rogosa, D., Brandt, D. & Zimowski, M. (1982). A growth curve approach to the measurement of change. *Psychological Bulletin*, 92(3), 726-748.
- Rohloff, S. (1994). *Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*. Bergisch Gladbach: Josef Eul.
- Rohwetter, M. (2009). Die Mutter der Belegschaft. Die Zeit online, 10, 26. Februar 2009. <http://www.zeit.de/2009/10/Schaeffler-Conti.pdf> (Abruf vom 09.03.09).
- Roost, J. (1998). Fusionen – Prüfsteine für die Glaubwürdigkeit des „change-management“. *io-Management*, 4, 24-29.
- Rose, A. J., Carlson, W. & Waller, E. (2007). Prospective associations of co-rumination with friendship and emotional adjustment: Considering the socio-emotional trade-offs of co-rumination. *Developmental Psychology*, 43(4), 1019-1031.
- Rousseau, D. M. (1988). The construct of climate in organization research. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology*, S. 139-159. Chichester: Wiley.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In: L. Cummings & B. Saw (Hrsg.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, S. 1-37. Greenwich, CT: JAI.
- Ruess, M. & Voelpel, S. (2010). Ausbalancierte Inhalts- und Akteursorientierung als zentraler Erfolgsfaktor in der Post Merger Integration. Best Practice-Beispiel BOC-Übernahme durch Linde. *M&A Review*, 7, 337-343.
- Runkel, G. (2000). *Repräsentation und Partizipation in Organisationen*. Arbeitsbericht: Universität Lüneburg.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Thousand Oaks.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. Neuwied: Luchterhand.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(6), 224-253.
- Schäfer, M. (2001). *Integrationscontrolling – Bausteine zur Beobachtung der Integration von Akquisitionen*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck.
- Schaschl, T. (2000). *Stock Options. Mitarbeiterbeteiligung über Aktienoptionen*. Wien: Manz.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture and climate*, S. XXIII-XXX. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach: EHP – Edition Humanistische Psychologie.
- Schlünzen, U. (2002). *Bedeutung und Gestaltung der Integrationsgeschwindigkeit bei Fusionen und Akquisitionen*. Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Schmickl, C. & Jöns, I. (2004). Der Einfluss weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2, 35-42
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (2000). The psychological life in organisations. In: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organisational culture and climate*, S. XVII. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G. & Holcombe, K. M. (2000). The climate for service. In: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organisational culture and climate*, S. 21-36. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, P. (2001). Sieg der Sterne. Die Zeit, 36. Online: [http://www.zeit.de/2001/36/Sieg\\_der\\_Sterne](http://www.zeit.de/2001/36/Sieg_der_Sterne) (Abruf vom 16.02.09).
- Schnell, R.; Hill, P.B. & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6., völlig überarb. und erw. Auflage. München: Oldenbourg.

- Schneeweiß, H. (1990). *Ökonometrie*, 4. Auflage. Heidelberg: Physica.
- Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management*, 17(S1), 361-370.
- Schroer, A. (2005). *Post Merger Integration. Mentale Modelle von Handlungsstrategien zum Umgang mit Widerstand bei der Integration neuer Mitarbeiter nach Unternehmenszusammenschlüssen*. Dissertation, Universität Trier.
- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger. A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Schweiger, D. M. & Goulet, P. (2000). Integrating Acquisitions: An International Research Review. In C. Cooper & A. Gregory (Hrsg.), *Advances in Merger and Acquisitions*, S. 61-91. Greenwich, CT: JAI/Elsevier Press.
- Schweiger, D. M. & Weber, Y. (1989). Strategies for managing human relations during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12, 69-86.
- Schweiger, D. M., Csiszar, E. N. & Napier, N. K. (1994). A Strategic Approach to Implementing Mergers and Acquisitions. In: G. von Krogh, A. Sinatra & H. Singh (Hrsg.), *The Management of Corporate Acquisitions: International Perspectives*, S. 23-50. London: The Macmillian Press.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. & Power, F. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 127-138.
- Schyns, B. & M. J. P. M. Van Veldhoven (2011). Group leadership climate and individual organizational commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 57-68.
- Seldon, L. & Colvin, G. (2003). Kunden kaufen statt Unternehmen. *Harvard Businessmanager*, 9, 50.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: Freeman.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: A. A. Knopf.
- Seiwert, M. (2008). Continental: Ein Sieg der Cleverness. Wirtschaftswoche online, <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/continental-ein-sieg-der-cleverness-304663/> (Abruf vom 7.12.08).
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger Integration. *Journal of Business Strategy*, 1, 65-86.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428.
- Simon, H. (1999). Kollision der Kulturen. *Manager Magazin*, 29(6), 96-98.

- Six, B. & Felfe, J. (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In: H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*, S. 597-672. Göttingen: Hogrefe.
- Skiera, B. & Albers, S. (2008). Regressionsanalyse. In: A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 467-498. Wiesbaden: Gabler.
- Smith P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work, and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Oxford: Rand McNally.
- Snijders, T. A. B. & Bosker, R. J. (1999). *Multilevel Analysis. An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Spanninger, J. (2012). Gut angefangen und stark nachgelassen – Jahresrückblick auf das deutsche M&A-Geschehen 2011. *M&A Review*, 23(2), 42-51.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spill, J. (2007). Warum jede zweite Transaktion scheitert. *M&A Review*, 1, 1-6.
- Spreitzer, G. & Mishra, A.K. (2002). To stay or to go: voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-729.
- Stahl, G. K. (2001). Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen. *DBW*, 61(1), 61-80.
- Stahl, G. K. & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176.
- Staufenbiel, T. (2000). *Organizational citizenship behaviour*. Marburg: Unveröffentlichte Habilitationsschrift.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Staw, B. M., Bell, N. E. & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A life-time longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Steinle, C., Eichenberg, T. & Weber-Rymkowska, J. (2004). Cultural Due Dilligence von internationalen Mergers & Acquisitions: Konzept, Praxis Schlaglicht und Empfehlungen. *M&A-Review*, 11, 456-463.
- Steinöcker, R. (1993). *Akquisitionscontrolling – strategische Planung von Firmenübernahmen: Konzeption, Transaktion – Integration*. Berlin: Walhalla.



- Stier, W. (1999). *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin: Springer.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2006). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren*. Heidelberg: Springer.
- Strähle, J. (2004). *Cultural Due Dilligence*. Marburg: Tectum.
- Sudarsanam, S. & Mahate, A. A. (2006). Are friendly acquisitions too bad for shareholders and managers? Long-term value creation and top management turnover in hostile and friendly acquirers. *British Journal of Management*, 17, S7-S30.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K. & Göransson, S. (2008). Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 111-129.
- Sy, T., Côte, S. & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*, 4. Auflage. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Taifel, H. & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel & W. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations*, S. 7-24. Chicago: Nelson.
- Taylor, S. E., Lichtman, R. R. & Wood, J.V. (1984). Attributions, beliefs about control, and adjustment to breast cancer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 489-502.
- Teerikangas, S., Véry, P. & Pisonao, V. (2011). Integration managers value-capturing roles and acquisition performance. *Human Resource Management*, 50(5), 652-683.
- Tenenhaus, M. (1998). *La régression PLS*. Paris: Technip.
- Terry, D. J. & O'Brian, A. T. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 271-289.
- Terry, D. J., Carey, C. J. & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.
- Thom, N. & De Souza, D. (2001). Ansätze zur Personalintegration bei Fusionen und Akquisitionen mittelständischer Unternehmen. *io Management*, 3, 40-44.
- Thompson, S. C. (1981). Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question. *PB*, 90, 89-101.
- Tinsley, H. E. A. & Weiss, D. J. (1975). Interrater reliability and agreement of subjective judgements. *Journal of Counseling Psychology*, 22 (4), 358-376.

- Tinsley, H. E. A. & Weiss, D. J. (2000). Interrater reliability and agreement. In: H. E. A. Tinsley & S. D. Brown (Hrsg), *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*, S. 95-124. San Diego: Academic Press.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K. & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- Trice, H. & Beyer, J. (1984). *Studying organizational cultures through rites and ceremonies*. Academy
- Trost, A., Jöns, I. & Bungard, W. (1999). *Mitarbeiterbefragung*. Augsburg: WEKA Fachverlag.
- Tschöke, K. & Klemen, B. (2011). Wachsende Zuversicht – der internationale M&A-Markt nach der Krise. *M&A Review*, 22(6), 285-289.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R. & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *Leadership Quarterly*, 16, 529-545.
- Ulich, E. (2004). *Arbeitspsychologie*, 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ullrich, J. & van Dick, R. (2007). The group psychology of mergers & acquisitions: lessons from the social identity approach. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6, 1-15.
- Unger, M. (2007). Post Merger Integration. In: B. Polster-Grüll, H. Zöchling & G. Kranebitter (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions*, S. 871-896. Wien: Linde.
- Ungerath, M. & von Hoyningen-Huene, J. (2006). Erfolgsfaktoren im Integrations-Management. In: B. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*, S. 862-881. Wiesbaden: Gabler
- Unterreitmeier, A. (2004). *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. Ansätze zur Konzeptualisierung und Operationalisierung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Unterreitmeier, A. & Schwaiger, M. (2006). Die Messung kultureller Differenzen bei Mergers & Acquisitions. In: B. W. Wirtz (Hrsg), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*, S. 957-982. Wiesbaden: Gabler.
- Unterreitmeier, A. & Schwinghammer, F. (2004). Die Operationalisierung von Unternehmenskultur – Validierung eines Messinstruments. *EFOplan*, Heft 18.
- Väänänen, A., Pahkin, K., Kalimo, R. & Buunk, B. P. (2004). Maintenance of subjective health during a merger: The role of experienced change and premerger social support at work in white- and blue-collar workers. *Social Science & Medicine*, 58(10), 1903-1915.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

- Van Dick, R. (2007). Identifikation und Commitment. In: H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*, S. 287-293. Göttingen: Hogrefe.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L. & Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.
- Van Mierlo, H., Vermont, J. K. & Rutte, C. G. (2009). Composing group-level constructs from individual-level survey data. *Organizational Research Methods*, 12(2), 368-392.
- Van Yperen, N. W., Van den Berg, A. E. & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- Vogel, D.H. (2002). *M&A: Ideal und Wirklichkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Von Hoyningen-Huene, J. (2004). *Integration nach Unternehmensakquisition*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Von Rosenstiel, L. (2001). Vorwort. In: W. Berner, *Bleiben oder Gehen: Ihre persönliche Erfolgsstrategie bei Fusionen, Übernahmen und Umstrukturierungen*, S. 7-9. Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Rosenstiel, L., Falkenberg, T., Hehn, W. Henschel, E. & Warns, I. (1983). *Betriebsklima heute*. Ludwigshafen: Kiel.
- Voß, E., Wilke, P., Conrad, P. & Hucker, T. (2003). Mitarbeiterbeteiligung und Bedingungsfaktoren. In E. Voß & P. Wilke (Hrsg), *Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen. Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung*, S. 5-22. Wiesbaden: Gabler.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wächter, H. (1990). Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 42(2), 114-128.
- Wagner, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational framework in U.S. research on participation: A meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 49-65.

- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Weber, Y. & Drori, I. (2011). Integration organizational and human behaviour perspectives on mergers and acquisitions. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 41(3), 76-95.
- Weber, Y., Shenkar, O. & Raveh, A. (1996). National and corporate culture fit in mergers and acquisitions: An exploratory study. *Management Science*, 42, 1215-1227.
- Wegge, J. & Haslam, S. A. (2003). Group goal setting, social identity and self-categorization: Engaging the collective self to enhance group performance and organizational outcomes. In: S. A. Haslam, D. V. Knippenberg, M. Platow & N. Ellemers (Hrsg.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*, S. 74-99. London: Taylor & Francis.
- Wegge, J. & van Dick, R. (2005). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In: L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit*, 2. Auflage, S. 11-36. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2003). Führung. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3. Auflage, S. 475-512. Bern: Huber.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*, 4. Auflage. Weinheim: Beltz PVU.
- Weise, G. (1975). *Psychologische Leistungstests*. Göttingen: Hogrefe.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weiss, K. (2005a). *Zur Relevanz weicher Faktoren bei einer internationalen Akquisition. Einflussbereiche der Unternehmenskultur und Einflussfaktoren des Integrationsklimas*. Dissertation Universität Mannheim.
- Weiss, K. & Jöns, I. (2003). Kulturveränderung als Einflussfaktor von Commitment bei Fusionen und Akquisitionen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 18(1), 10-15.
- Weiss, V. (2005b). Zufriedenheit und Wohlbefinden verbleibender MitarbeiterInnen nach Personalabbau. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 81-92.
- Weiss, V. & Udris, I. (2001). Downsizing and Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. *Arbeit*, 2(10), 103-121.
- Weiss, D. J., Davis, R. V. England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Welch, B. L. (1951). On the comparison of several mean values: an alternative approach. *Biometrika*, 38, 330-336.
- Werner, M. (1999). Post Merger Integration – Problemfelder und Lösungsansätze. *ZfJ Zeitschrift Führung und Organisation*, 68(6), 332-337.

- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In: M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work*, S. 309-333. Chichester: Wiley.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Wiesenfeld, B.M., Brockner, J. & Martin, C. (1999). A self-affirmation analysis of survivors' reactions to unfair organizational downsizing. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 441-460.
- Willson, V. L. (1980). Research techniques in AERJ articles: 1969 to 1975. *Educ. Researcher*, 9, 5-10.
- Winkler, B. & Dörr, S. (2001). *Fusionen überleben: Strategien für Manager*. München: Carl Hanser Verlag.
- Wirtz, B. (2003). *Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen*. Göttingen: Hogrefe.
- Wirtz, B. W. & Wecker, R. M. (2006). Struktur und Ablauf des Post Merger Integrationsmanagements. In: B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*, S. 709-731. Wiesbaden: Gabler.
- Wittink, D. R. (1988). *The Application of Regression Analysis*. Needham Heights (Mass.): Allyn and Bacon.
- Wöhler, C. & Cumpelik, C. (2006). Orchestrierung des M&A-Transaktionsprozesses in der Praxis. In: B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*, S. 451-469. Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer, R. (2003). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. München: Luchterhand.
- Yammarino, F. J. & Markham, S. E. (1992). On the application of within and between analysis: Are absence and affect really group-based phenomena? *Journal of Applied Psychology*, 77, 168-176.
- Yammarino, F. J. & Naughton, T. J. (1996). A multiple-level examination of job activities and employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 11(2), 197-217.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Zalesny, M. D. & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviour, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 205-246.
- Zeyer, U. (1995). Zeitaspekte der Implementierung aktueller Managementkonzepte. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 64(5), 283-289.

- Ziers, L. & Rummer, M. (2008). Determinanten des Erfolgs bei Unternehmenstranskationen. *M&A Review*, 8/9, 406-412.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- Zollo, M. & Meier, D. (2008). What is M&A performance? *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 55-77.

## 10. Anhang

### 10.1 Anhang A: Trennschärfekoeffizienten der Skalen zur Arbeitszufriedenheit

Themenbereich (Skala)	Item-Kurzbeschreibung	Trennschärfe	
		2004	2006
[1] Arbeitsbedingungen	1. Zufriedenheit mit Arbeitsmitteln	.529	.622
	2. Zufriedenheit mit äußeren Rahmenbedingungen	.532	.585
	3. Zufriedenheit insgesamt mit Arbeitsbedingungen	.737	.809
[2] Arbeitszeit	1. Wünsche werden berücksichtigt	.618	.751
	2. Arbeitszeitregelungen werden eingehalten	.655	.743
	3. Zufriedenheit mit Teilzeitangeboten	.429	.418
	4. Zufriedenheit insgesamt mit Arbeitszeit	.730	.745
[3] Entlohnung	1. Leistungsgerechte Entlohnung	.682	.776
	2. Entlohnung bietet Leistungsanreize	.502	.659
	3. Zufriedenheit insgesamt mit Entlohnung	.708	.794
[4] Berufliche Entwicklung	1. Angebot entspricht beruflichem Bedarf	.436	.649
	2. Tätigkeit bietet Entwicklungsmöglichkeiten	.697	.782
	3. Entwicklung wird durch Vorgesetzte unterstützt	.625	.712
	4. Zufriedenheit insgesamt mit beruflicher Entwicklung	.743	.808
[5] Zusammenarbeit mit Kollegen	1. Gutes Arbeitsklima	.664	.688
	2. Offene und ehrliche Kommunikation	.712	.695
	3. Optimal organisierte Arbeitsabläufe	.561	.552
	4. Zufriedenheit insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Kollegen	.747	.710
[6] Zusammenarbeit mit Vorgesetztem	1. Vorgesetzter ist erreichbar	.684	.732
	2. Vorgesetzter gibt regelmäßiges Leistungsfeedback	.478	.656
	3. Vertrauensvolle Zusammenarbeit	.784	.853
	4. Fairness und gegenseitiger Respekt im Verhalten des Vorgesetzten	.765	.829
	5. Zufriedenheit insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Vorgesetztem	.846	.882
[7] Information im eigenen Arbeitsbereich	1. Informationen zum richtigen Zeitpunkt	.647	.666
	2. Informationen sind ausreichend	.740	.779
	3. Zufriedenheit insgesamt mit Informationen im eigenen Arbeitsbereich	.771	.783
[8] Information im Unternehmen	1. Ausreichende und rechtzeitige Informationen über wesentliche Entscheidungen im Unternehmen	.823	.816
	2. Zufriedenheit insgesamt mit den Informationen im Unternehmen	.823	.816
[9] Veränderungsbereitschaft	1. Konstruktiver Umgang mit Fehlern	.684	.707
	2. Motivierendes Klima zur Entwicklung neuer Ideen	.628	.697
	3. Veränderungen werden begründet	.660	.732
	4. Zufriedenheit insgesamt mit Veränderungsbereitschaft	.799	.834
[10] Kundenorientierung	1. Ausreichende Maßnahmen für hohe Kundenzufriedenheit werden ergriffen	.428	.619
	2. Kundenorientierung wird von Vorgesetzten vorgelebt	.501	.674
	3. Zufriedenheit insgesamt mit Kundenorientierung	.686	.782
[11] Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	1. Strategie des Unternehmens ist bekannt	.505	.565
	2. Entscheidungen der Geschäftsleitung sind nachvollziehbar	.764	.827
	3. Geschäftsleitung und Mitarbeiter arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin	.718	.813
	4. Geschäftsleitung trifft die richtigen Entscheidungen für den Erfolg des Unternehmens	.776	.820
	5. Vertrauen in die Geschäftsleitung	.816	.864
	6. Zufriedenheit insgesamt mit der Geschäftsleitung	.843	.869

## 10.2 Anhang B: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen für alle Mitarbeiter.

	Skala/ Item	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Integration (1) Information über Ziele der Integration	3,26	1,101	1,00																
2	Integration (2) Information über anstehende Veränderungen	2,93	1,086	,77**	1,00															
3	Integration (3) Erwartung, dass Integration Erfolg wird	3,93	,916	,46**	,43**	1,00														
4	Integration (4) Zufriedenheit mit Integrationsprozess	3,37	,826	,63**	,62**	,55**	1,00													
5	AZ [1] Arbeitsbedingungen	3,34	,850	,28**	,29**	,21**	,30**	1,00												
6	AZ [2] Arbeitszeit	3,59	,961	,35**	,36**	,27**	,36**	,57**	1,00											
7	AZ [3] Entlohnung	2,33	1,013	,32**	,36**	,26**	,33**	,50**	,55**	1,00										
8	AZ [4] Berufliche Entwicklung	3,05	1,018	,36**	,39**	,27**	,36**	,46**	,52**	,55**	1,00									
9	AZ [5] Zusammenarbeit mit Kollegen	3,89	,746	,25**	,29**	,24**	,30**	,32**	,31**	,30**	,40**	1,00								
10	AZ [6] Zusammenarbeit mit Vorgesetzten	3,89	,939	,31**	,35**	,25**	,32**	,30**	,38**	,32**	,48**	,51**	1,00							
11	AZ [7] Information im eigenen Arbeitsbereich	3,48	,857	,40**	,45**	,28**	,40**	,38**	,39**	,39**	,46**	,47**	,47**	1,00						
12	AZ [8] Information im Unternehmen	3,30	,960	,48**	,51**	,32**	,45**	,42**	,47**	,44**	,47**	,33**	,39**	,74**	1,00					
13	AZ [9] Veränderungsbereitschaft	3,17	,995	,41**	,44**	,30**	,40**	,50**	,57**	,53**	,64**	,57**	,57**	,55**	,54**	1,00				
14	AZ [10] Kundenorientierung	3,39	,846	,39**	,40**	,31**	,40**	,48**	,50**	,44**	,50**	,43**	,44**	,47**	,50**	,63**	1,00			
15	AZ [11] Zufriedenheit mit Geschäftsleitung	3,02	,962	,55**	,56**	,43**	,53**	,48**	,60**	,57**	,53**	,32**	,37**	,46**	,61**	,61**	,61**	1,00		
16	AZ [12] Globale Mitarbeiterzufriedenheit	3,45	1,015	,33**	,37**	,33**	,38**	,54**	,61**	,58**	,56**	,36**	,39**	,41**	,47**	,56**	,52**	,62**	1,00	
17	Commitment	3,78	,951	,37**	,40**	,40**	,41**	,54**	,60**	,53**	,55**	,37**	,41**	,40**	,48**	,57**	,53**	,66**	,83**	1,00

Anmerkungen: \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant; AZ = Skalen der Arbeitszufriedenheit



### 10.3 Anhang C – Varianzanalyse zur Prüfung der Gültigkeit der Aggregation auf Gruppenebene

ONEWAY ANOVA für 2004						
		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
SkalaAB_t1	Zwischen den Gruppen	110,163	45	2,448	5,048	,000
	Innerhalb der Gruppen	1760,779	3631	,485		
	Gesamt	1870,941	3676			
SkalaAZ_t1	Zwischen den Gruppen	403,621	45	8,969	14,885	,000
	Innerhalb der Gruppen	2184,395	3625	,603		
	Gesamt	2588,016	3670			
SkalaEntl_t1	Zwischen den Gruppen	121,148	45	2,692	3,337	,000
	Innerhalb der Gruppen	2929,477	3631	,807		
	Gesamt	3050,625	3676			
SkalaBentw_t1	Zwischen den Gruppen	101,077	45	2,246	2,593	,000
	Innerhalb der Gruppen	3145,421	3631	,866		
	Gesamt	3246,499	3676			
SkalaKol_t1	Zwischen den Gruppen	178,520	45	3,967	7,001	,000
	Innerhalb der Gruppen	2057,934	3632	,567		
	Gesamt	2236,454	3677			
SkalaVG_t1	Zwischen den Gruppen	223,089	45	4,958	5,970	,000
	Innerhalb der Gruppen	3010,465	3625	,830		
	Gesamt	3233,554	3670			
SkalaInfoBe- reich_t1	Zwischen den Gruppen	201,602	45	4,480	5,924	,000
	Innerhalb der Gruppen	2746,068	3631	,756		
	Gesamt	2947,670	3676			
SkalaInfoUn- ter_t1	Zwischen den Gruppen	248,802	45	5,529	5,485	,000
	Innerhalb der Gruppen	3655,830	3627	1,008		
	Gesamt	3904,632	3672			
SkalaVer_t1	Zwischen den Gruppen	415,345	45	9,230	12,914	,000
	Innerhalb der Gruppen	2585,854	3618	,715		
	Gesamt	3001,198	3663			
SkalaKunde_t1	Zwischen den Gruppen	134,757	45	2,995	5,219	,000
	Innerhalb der Gruppen	2074,922	3616	,574		
	Gesamt	2209,679	3661			
SkalaLeit_t1	Zwischen den Gruppen	275,197	45	6,115	8,995	,000
	Innerhalb der Gruppen	2431,786	3577	,680		
	Gesamt	2706,983	3622			
SkalaMAZ_t1	Zwischen den Gruppen	82,660	45	1,837	6,017	,000
	Innerhalb der Gruppen	1108,752	3632	,305		
	Gesamt	1191,413	3677			
SkalaCom_t1	Zwischen den Gruppen	202,592	45	4,502	5,923	,000
	Innerhalb der Gruppen	2760,723	3632	,760		
	Gesamt	2963,315	3677			

(Fortsetzung)

ONEWAY ANOVA für 2006						
		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
SkalaAB_t2	Zwischen den Gruppen	579,893	48	12,081	21,299	,000
	Innerhalb der Gruppen	2013,594	3550	,567		
	Gesamt	2593,488	3598			
SkalaAZ_t2	Zwischen den Gruppen	1276,397	48	26,592	46,267	,000
	Innerhalb der Gruppen	2038,590	3547	,575		
	Gesamt	3314,987	3595			
SkalaEntl_t2	Zwischen den Gruppen	734,604	48	15,304	18,712	,000
	Innerhalb der Gruppen	2897,722	3543	,818		
	Gesamt	3632,326	3591			
SkalaBentw_t2	Zwischen den Gruppen	500,274	48	10,422	11,567	,000
	Innerhalb der Gruppen	3161,752	3509	,901		
	Gesamt	3662,026	3557			
SkalaKol_t2	Zwischen den Gruppen	205,092	48	4,273	8,453	,000
	Innerhalb der Gruppen	1789,463	3540	,505		
	Gesamt	1994,555	3588			
SkalaVG_t2	Zwischen den Gruppen	270,130	48	5,628	6,874	,000
	Innerhalb der Gruppen	2902,380	3545	,819		
	Gesamt	3172,509	3593			
SkalaInfoBe- reich_t2	Zwischen den Gruppen	190,841	48	3,976	5,841	,000
	Innerhalb der Gruppen	2408,758	3539	,681		
	Gesamt	2599,599	3587			
SkalaInfoUn- ter_t2	Zwischen den Gruppen	424,108	48	8,836	11,012	,000
	Innerhalb der Gruppen	2842,721	3543	,802		
	Gesamt	3266,829	3591			
SkalaVer_t2	Zwischen den Gruppen	896,497	48	18,677	25,037	,000
	Innerhalb der Gruppen	2642,989	3543	,746		
	Gesamt	3539,485	3591			
SkalaKunde_t2	Zwischen den Gruppen	422,572	48	8,804	14,591	,000
	Innerhalb der Gruppen	2127,431	3526	,603		
	Gesamt	2550,003	3574			
SkalaLeit_t2	Zwischen den Gruppen	978,390	48	20,383	30,943	,000
	Innerhalb der Gruppen	2331,242	3539	,659		
	Gesamt	3309,632	3587			
Skala_MAZ_t2	Zwischen den Gruppen	416,923	48	8,686	25,775	,000
	Innerhalb der Gruppen	1198,332	3556	,337		
	Gesamt	1615,254	3604			
SkalaCom_t2	Zwischen den Gruppen	875,481	48	18,239	27,307	,000
	Innerhalb der Gruppen	2365,123	3541	,668		
	Gesamt	3240,604	3589			

## 10.4 Anhang D – Überprüfung auf Vorliegen von Multikollinearität

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Kollinearitätsstatistik
1	(Konstante)	-,968	,649		-1,493	,143	
	Skala-MAZ_t1_mean	,508	,168	,342	3,019	,004	,586 1,707
	Integ5_mean	,385	,285	,286	1,351	,184	,167 5,988
	Integ3_mean	,237	,208	,204	1,142	,260	,234 4,268
	Integ2_mean	,100	,175	,110	,574	,569	,206 4,860
	Integ1_mean	,046	,152	,053	,302	,764	,244 4,106

a. Abhängige Variable: SkalaMAZ\_t2\_mean (Globale Mitarbeiterzufriedenheit zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Kollinearitätsstatistik
1	(Konstante)	,393	,984		,399	,692	
	SkalaAB_t1_mean	,330	,202	,227	1,636	,110	,902 1,108
	Integ5_mean	,778	,490	,530	1,588	,120	,156 6,407
	Integ3_mean	-,269	,336	-,212	-,803	,427	,248 4,034
	Integ2_mean	-,044	,276	-,045	-,161	,873	,226 4,420
	Integ1_mean	,123	,247	,130	,498	,621	,254 3,937

a. Abhängige Variable: SkalaAB\_t2\_mean (Arbeitsbedingungen zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Kollinearitätsstatistik
1	(Konstante)	-3,127	,694		-4,506	,000	
	SkalaAZ_t1_mean	1,369	,176	,784	7,795	,000	,494 2,023
	Integ5_mean	,251	,403	,112	,623	,537	,153 6,519
	Integ3_mean	,169	,268	,088	,632	,531	,258 3,869
	Integ2_mean	-,339	,243	-,224	-1,397	,170	,195 5,135
	Integ1_mean	,330	,211	,230	1,566	,125	,231 4,328

a. Abhängige Variable: SkalaAZ\_t2\_mean (Arbeitszeit zu t<sub>2</sub>)

(Fortsetzung)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Kollinearitätsstatistik		
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-2,285	,881		-2,593	,013	
	Skala-Entl_t1_mean	,204	,204	,117	,998	,324	,870 1,149
	Integ5_mean	,745	,492	,403	1,514	,138	,168 5,946
	Integ3_mean	,251	,348	,157	,721	,475	,250 3,999
	Integ2_mean	,059	,299	,047	,196	,845	,211 4,748
	Integ1_mean	,140	,262	,118	,534	,596	,245 4,088

a. Abhängige Variable: SkalaEntl\_t2\_mean (Entlohnung zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Kollinearitätsstatistik		
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-,786	,897		-,876	,386	
	SkalaBentw_t1_mean	,314	,168	,234	1,869	,069	,839 1,192
	Integ5_mean	,553	,427	,363	1,296	,202	,168 5,953
	Integ3_mean	,150	,304	,114	,493	,625	,247 4,053
	Integ2_mean	,065	,255	,063	,256	,799	,217 4,612
	Integ1_mean	,087	,225	,088	,385	,702	,250 4,001

a. Abhängige Variable: SkalaBentw\_t2\_mean (Berufliche Entwicklung zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Kollinearitätsstatistik		
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	1,466	,585		2,506	,016	
	SkalaKol_t1_mean	,494	,098	,594	5,025	,000	,740 1,352
	Integ5_mean	-,264	,254	-,258	-1,040	,304	,168 5,949
	Integ3_mean	,165	,189	,187	,874	,387	,226 4,425
	Integ2_mean	,370	,150	,532	2,460	,018	,221 4,520
	Integ1_mean	-,091	,138	-,139	-,665	,510	,236 4,233

a. Abhängige Variable: SkalaKol\_t2\_mean (Zusammenarbeit mit Kollegen zu t<sub>2</sub>)

(Fortsetzung)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Kollinearitätsstatistik		
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	,231	,597		,387	,701	
	SkalaVG_t1_mean	,398	,107	,468	3,723	,001	,615 1,627
	Integ5_mean	,009	,277	,008	,032	,975	,167 5,989
	Integ3_mean	,601	,208	,605	2,890	,006	,222 4,510
	Integ2_mean	,307	,161	,393	1,912	,063	,230 4,352
	Integ1_mean	-,332	,164	-,449	-2,021	,050	,197 5,081

a. Abhängige Variable: SkalaVG\_t2\_mean (Zusammenarbeit mit Vorgesetzten zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Kollinearitätsstatistik		
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	1,192	,586		2,036	,048	
	SkalaInfoBereich_t1_mean	,324	,093	,378	3,476	,001	,802 1,247
	Integ5_mean	,228	,260	,209	,878	,385	,168 5,950
	Integ3_mean	-,258	,190	-,273	-1,358	,182	,235 4,259
	Integ2_mean	,211	,161	,285	1,311	,197	,202 4,959
	Integ1_mean	,249	,136	,355	1,839	,073	,255 3,929

a. Abhängige Variable: SkalaInfoBereich\_t2\_mean (Informationen im eigenen Arbeitsbereich zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	Kollinearitätsstatistik		
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-,036	,446		-,080	,937	
	SkalaInfoUnter_t1_mean	,201	,088	,203	2,280	,028	,597 1,675
	Integ5_mean	,300	,239	,211	1,259	,215	,168 5,944
	Integ3_mean	-,017	,171	-,014	-,098	,922	,244 4,099
	Integ2_mean	,194	,162	,201	1,202	,236	,169 5,912
	Integ1_mean	,394	,125	,430	3,150	,003	,253 3,953

a. Abhängige Variable: SkalaInfoUnter\_t2\_mean (Informationen im Unternehmen zu t<sub>2</sub>)

(Fortsetzung)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-2,282	,688		-3,316	,002	
	Skala-Ver_t1_mean	,855	,127	,662	6,728	,000	,588 1,700
	Integ5_mean	-,012	,392	-,006	-,029	,977	,160 6,241
	Integ3_mean	,666	,286	,371	2,326	,025	,224 4,456
	Integ2_mean	,169	,226	,119	,746	,460	,223 4,491
	Integ1_mean	-,105	,207	-,078	-,506	,616	,237 4,215

a. Abhängige Variable: SkalaVer\_t2\_mean (Veränderungsbereitschaft zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-1,087	,743		-1,464	,151	
	SkalaKunde_t1_mean	,421	,179	,340	2,346	,024	,502 1,991
	Integ5_mean	,497	,338	,368	1,469	,150	,168 5,952
	Integ3_mean	,630	,247	,541	2,554	,014	,236 4,245
	Integ2_mean	-,220	,221	-,240	-,994	,326	,181 5,522
	Integ1_mean	-,110	,181	-,127	-,609	,546	,242 4,130

a. Abhängige Variable: SkalaKunde\_t2\_mean (Kundenorientierung zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-2,857	,672		-4,251	,000	
	Skala-Leit_t1_mean	,502	,150	,347	3,352	,002	,512 1,955
	Integ5_mean	,624	,386	,299	1,619	,113	,161 6,209
	Integ3_mean	,531	,263	,294	2,024	,049	,259 3,862
	Integ2_mean	,052	,246	,037	,211	,834	,182 5,490
	Integ1_mean	,072	,200	,054	,361	,720	,246 4,064

a. Abhängige Variable: SkalaLeit\_t2\_mean (Zufriedenheit mit Geschäftsleitung zu t<sub>2</sub>)

(Fortsetzung)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Ko- effizienten		Standardi- sierte Koef- fizienten		Kollinearitätssta- tistik	
Modell		B	Standard- fehler	Beta	T	Signifi- kanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-1,246	1,015		-1,228	,227	
	Skala- Com_t1_mean	,348	,237	,185	1,469	,150	,698 1,433
	Integ5_mean	,689	,476	,373	1,447	,156	,168 5,963
	Integ3_mean	,269	,331	,168	,811	,422	,258 3,872
	Integ2_mean	,321	,280	,256	1,145	,259	,223 4,479
	Integ1_mean	-,176	,253	-,148	-,697	,489	,246 4,063

a. Abhängige Variable: SkalaCom\_t2\_mean (Commitment zu t<sub>2</sub>)

## 10.5 Anhang E - Überprüfung auf Multikollinearität bei Einsatz der Integrationsklima-Skala

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-,427	,439		-,974	,335	
	Skala-MAZ_t1_mean	,461	,150	,310	3,066	,004	,725 1,379
	SkalaInteg_t2_mean	,681	,112	,614	6,067	,000	,725 1,379

a. Abhängige Variable: SkalaMAZ\_t2\_mean (Globale Mitarbeiterzufriedenheit zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	,395	,823		,480	,633	
	SkalaAB_t1_mean	,425	,191	,292	2,219	,032	,990 1,010
	SkalaInteg_t2_mean	,451	,159	,373	2,833	,007	,990 1,010

a. Abhängige Variable: SkalaAB\_t2\_mean (Arbeitsbedingungen zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-2,555	,532		-4,806	,000	
	SkalaAZ_t1_mean	1,278	,155	,731	8,241	,000	,640 1,563
	SkalaInteg_t2_mean	,408	,163	,222	2,498	,016	,640 1,563

a. Abhängige Variable: SkalaAZ\_t2\_mean (Arbeitszeit zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-1,646	,702		-2,344	,024	
	SkalaEntl_t1_mean	,255	,191	,146	1,333	,189	,981 1,019
	SkalaInteg_t2_mean	1,003	,167	,659	6,012	,000	,981 1,019

a. Abhängige Variable: SkalaEntl\_t2\_mean (Entlohnung zu t<sub>2</sub>)



(Fortsetzung)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-,189	,609		-,311	,757	
	SkalaBentw_t1_mean	,279	,157	,208	1,784	,081	,942 1,061
	SkalaInteg_t2_mean	,726	,147	,577	4,945	,000	,942 1,061

a. Abhängige Variable: SkalaBentw\_t2\_mean (Berufliche Entwicklung zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	1,186	,400		2,965	,005	
	SkalaInteg_t2_mean	,253	,091	,300	2,775	,008	,934 1,071
	SkalaKol_t1_mean	,485	,090	,584	5,413	,000	,934 1,071

a. Abhängige Variable: SkalaKol\_t2\_mean (Zusammenarbeit mit Kollegen zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	1,335	,428		3,118	,003	
	SkalaVG_t1_mean	,206	,099	,242	2,074	,044	,868 1,152
	SkalaInteg_t2_mean	,539	,111	,569	4,881	,000	,868 1,152

a. Abhängige Variable: SkalaVG\_t2\_mean (Zusammenarbeit mit Vorgesetzten zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	,514	,400		1,285	,205	
	SkalaInfoBereich_t1_mean	,393	,086	,460	4,582	,000	,984 1,016
	SkalaInteg_t2_mean	,485	,090	,539	5,377	,000	,984 1,016

a. Abhängige Variable: SkalaInfoBereich\_t2\_mean (Informationen im eigenen Arbeitsbereich zu t<sub>2</sub>)

(Fortsetzung)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-,326	,294		-1,108	,274	
	SkalaInfoUnter_t1_mean	,222	,077	,224	2,903	,006	,794 1,259
	SkalaInteg_t2_mean	,900	,091	,766	9,941	,000	,794 1,259

a. Abhängige Variable: SkalaInfoUnter\_t2\_mean (Informationen im Unternehmen zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-1,541	,478		-3,225	,002	
	SkalaVer_t1_mean	,746	,116	,578	6,442	,000	,736 1,358
	SkalaInteg_t2_mean	,696	,154	,406	4,521	,000	,736 1,358

a. Abhängige Variable: SkalaVer\_t2\_mean (Veränderungsbereitschaft zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	,685	,501		1,367	,178	
	SkalaKunde_t1_mean	,166	,167	,134	,993	,326	,679 1,474
	SkalaInteg_t2_mean	,654	,150	,588	4,350	,000	,679 1,474

a. Abhängige Variable: SkalaKunde\_t2\_mean (Kundenorientierung zu t<sub>2</sub>)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-1,856	,463		-4,009	,000	
	SkalaLeit_t1_mean	,420	,138	,290	3,036	,004	,633 1,579
	SkalaInteg_t2_mean	1,132	,164	,657	6,885	,000	,633 1,579

a. Abhängige Variable: SkalaLeit\_t2\_mean (Zufriedenheit mit Geschäftsleitung zu t<sub>2</sub>)

(Fortsetzung)

Koeffizienten <sup>a</sup>							
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		Kollinearitätsstatistik	
Modell		B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz	Toleranz VIF
1	(Konstante)	-,473	,790		-,598	,553	
	Skala-Com_t1_mean	,329	,236	,175	1,396	,170	,724 1,382
	SkalaInteg_t2_mean	,910	,192	,597	4,747	,000	,724 1,382

a. Abhängige Variable: SkalaCom\_t2\_mean (Commitment zu t<sub>2</sub>)

## 10.6 Anhang F - Überprüfung der hierarchischen Regressionsmodelle

	Koeffizienten				Kenngrößen des Zuwachs			
Modell/Prädiktoren	B	p von $\beta$	R2	Adj. R2	$\Delta R2$	Effektstärke f2 von $\Delta R2$	$\Delta F$	p von $\Delta F$
<i>Arbeitszeit (AZ) zu t2</i>								
AZ t <sub>1</sub>	0,731	0,000	0,747	0,741	0,747	2,953	132,831	0,000
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,222	0,016	0,778	0,768	0,031	0,032	77,265	0,000
<i>Zusammenarbeit mit Kollegen (Kol) zu t<sub>2</sub></i>								
Kol zu t <sub>1</sub>	0,584	0,000	0,437	0,425	0,437	0,776	34,999	0,000
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,300	0,008	0,521	0,500	0,084	0,092	23,958	0,000
<i>Zusammenarbeit mit Vorgesetzten (VG) zu t<sub>2</sub></i>								
VG zu t <sub>1</sub>	0,242	0,044	0,201	0,183	0,201	0,252	11,317	0,002
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,569	0,000	0,482	0,458	0,281	0,391	20,442	0,000
<i>Informationen im eigenen Arbeitsbereich (InfoBereich) zu t<sub>2</sub></i>								
InfoBereich zu t <sub>1</sub>	0,460	0,000	0,278	0,262	0,278	0,385	17,351	0,000
Integrationsklima-Skala t <sub>2</sub>	0,539	0,000	0,564	0,545	0,286	0,401	28,513	0,000

## 10.7 Anhang G – Varianzanalyse der Skalen Integrationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment

ONEWAY ANOVA für 2006						
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Integrationsklima_t2	Zwischen den Gruppen	200,130	48	4,169	6,754	,000
	Innerhalb der Gruppen	2174,935	3523	,617		
	Gesamt	2375,065	3571			
Arbeitszufriedenheit_t2	Zwischen den Gruppen	413,253	48	8,609	25,539	,000
	Innerhalb der Gruppen	1187,633	3523	,337		
	Gesamt	1600,886	3571			
Commitment_t2	Zwischen den Gruppen	868,962	48	18,103	27,125	,000
	Innerhalb der Gruppen	2351,249	3523	,667		
	Gesamt	3220,211	3571			

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich,

- dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
- dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung von Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen für mich haben kann.

---

Ort, Datum

Susanne Steimer